

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент IV курсу, групи МТ-21
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Андрій МОСЬКІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Юрій КОСТІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Перевірка на антиплагіат _____/Сергій ГОДУНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«24» лютого 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачу Андрію МОСЬКІНУ

1. Тема: «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/925 від «11» квітня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «10» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні засади системи мотивації персоналу підприємства, аналіз системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД», напрями удосконалення системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «24» лютого 2025 р.

Керівник:

_____ Юрій КОСТІН
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Андрій МОСЬКІН
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	24.02.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	10.03.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	24.03.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	14.04.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	28.04.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	05.05.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	10.05.2025 р.	

Здобувач:

_____ Андрій МОСЬКІН
(підпис)

Перевірка на антиплагіат

_____ Сергій ГОДУНОВ
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. – Рукопис. Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Торговельний менеджмент»). – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – Харків, 2025. 72 с.

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи мотивації персоналу підприємства та розробці напрямів її удосконалення з урахуванням сучасних підходів до управління трудовими ресурсами. В роботі розглянуто теоретичні основи мотивації працівників, класифіковано основні теорії мотивації, визначено роль нематеріальних та матеріальних стимулів у формуванні ефективної системи мотивації. На основі аналізу діяльності ФОП «БЛОНД» оцінено продуктивність праці персоналу, виявлено недоліки в існуючій системі мотивації та обґрунтовано практичні заходи щодо її оптимізації. Запропоновано впровадження системи KPI, розвиток корпоративної культури та удосконалення внутрішніх комунікацій.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення мотивації працівників, зростання продуктивності праці та забезпечення стійкого розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Ключові слова: мотивація персоналу, система стимулювання, ефективність праці, нематеріальні стимули, KPI, корпоративна культура, управління персоналом.

ANNOTATION

Improvement of the Personnel Motivation System of the Enterprise. – Manuscript. Bachelor's qualification thesis in the specialty 073 " Management " (Educational Program "Trade Management"). – Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkiv National University. – Kharkiv, 2025. 72 s.

The Bachelor's qualification thesis is devoted to the study of the personnel motivation system of an enterprise and the development of directions for its improvement, considering modern approaches to human resource management. The work examines the theoretical foundations of employee motivation, classifies key motivation theories, and determines the role of material and non-material incentives in building an effective motivation system. Based on the analysis of the activities of FOP "BLOND", the labor productivity of personnel is assessed, weaknesses in the current motivation system are identified, and practical measures for its optimization are substantiated. The implementation of a KPI system, the development of corporate culture, and the improvement of internal communications are proposed.

The results of the study can be applied to increase employee motivation, improve labor productivity, and ensure sustainable development of the enterprise in a competitive environment.

Keywords: personnel motivation, incentive system, labor efficiency, non-material incentives, KPI, corporate culture, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Основні теорії мотивації: класичні та сучасні підходи	8
1.2. Сутність мотивації персоналу у діяльності підприємства	15
1.3. Методи формування системи мотивації персоналу	19
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БЛОНД»	23
2.1. Фінансово-господарська діяльність ФОП «БЛОНД»	23
2.2. Аналіз продуктивності праці персоналу ФОП «БЛОНД»	28
2.3. Оцінка ефективності поточної системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД»	33
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БЛОНД»	38
3.1. Оптимізація системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД»	38
3.2. Формування корпоративної культури ФОП «БЛОНД»	45
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	57
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростання конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі людський капітал набуває вирішального значення для успішної діяльності будь-якого підприємства. Мотивація персоналу виступає ключовим інструментом підвищення продуктивності праці, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, формування сприятливого мікроклімату в колективі, а також реалізації стратегічних цілей організації. Ефективна система мотивації дозволяє не лише забезпечити високий рівень трудової віддачі працівників, а й сприяє загальному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

В умовах сучасної економіки підприємства повинні постійно вдосконалювати системи управління персоналом, зокрема, мотиваційні механізми, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників. Особливого значення набуває впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), розвиток корпоративної культури, можливості професійного розвитку та соціального захисту. Саме інтеграція таких підходів дозволяє досягати гармонійного поєднання інтересів працівника і роботодавця.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на прикладі ФОП «БЛОНД».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати основні теоретичні підходи до розуміння мотивації персоналу, включаючи класичні та сучасні теорії;
- розкрити сутність мотивації персоналу та її роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства;
- охарактеризувати основні методи формування системи мотивації персоналу;

- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП «БЛОНД» як основи для оцінки кадрової політики;
- оцінити продуктивність праці персоналу підприємства;
- провести комплексну оцінку ефективності існуючої системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД»;
- визначити напрями оптимізації системи мотивації персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати значення формування корпоративної культури як складової мотиваційного механізму підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД».

Об'єктом дипломної роботи є система мотивації персоналу ФОП «БЛОНД».

Предмет дипломної роботи – процеси формування, функціонування та вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, анкетування, індукція та дедукція, статистичні та графічні методи.

Практична значущість роботи полягає у тому, що запропоновані заходи можуть бути впроваджені в реальну практику діяльності ФОП «БЛОНД» для підвищення ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні теорії мотивації: класичні та сучасні підходи

У процесі історичного розвитку суспільства відбувалися зміни, які суттєво впливали на економіку. Трансформація виробничих процесів і систем управління призводила до нових поглядів на роль працівників. Таким чином, внаслідок загальних тенденцій розвитку змінювалися пріоритети та завдання управлінських систем. Еволюційний розвиток господарських процесів сприяв формуванню трьох основних підходів до управління персоналом: економічного, органічного та гуманістичного.

Економічний підхід виник наприкінці XIX століття та залишався актуальним упродовж початку XX століття. У цей період промислові підприємства здебільшого використовували низькокваліфіковану фізичну працю, а самих працівників розглядали як виконавців виробничих завдань, подібних до складових механізму підприємства. Основою цього підходу була концепція управління трудовими ресурсами, яка передбачала технічну підготовку працівників. Однак питання підготовки управлінських кадрів залишалося поза увагою, адже головною функцією менеджерів був контроль обсягів та якості роботи, а також регулювання процесу за допомогою заохочень і санкцій.

Концепція трудових ресурсів спиралася на такі принципи:

- Пріоритет інтересів підприємства над особистими потребами працівників.
- Чітке дотримання субординації та дисципліни в ієрархічній структурі.
- Баланс між владою та відповідальністю керівників.
- Розмежування лінійного та штабного управління.

- Контроль за оптимальним співвідношенням кількості підлеглих на одного керівника.
- Збереження чіткої вертикальної системи управління.
- Підпорядкування кожного працівника лише одному керівникові.

Головною особливістю економічного підходу була бюрократична модель управління, яка трактувала працівників виключно як ресурс. Єдиним фактором, що утримував працівника на підприємстві, були його матеріальні вигоди, а вся система управління була зосереджена на забезпеченні безперебійного функціонування організації через жорсткий контроль.

Подальший розвиток економіки та технологій зумовив перехід до органічного підходу, який почав формуватися в середині XX століття. Впровадження новітніх технологій та автоматизація виробництва потребували підвищення кваліфікації працівників. На відміну від попередньої моделі, підприємство перестало сприйматися як механізм, а почало розглядатися як жива система, подібна до організму. У зв'язку з цим з'явилися поняття цілей, потреб і мотивації підприємства, а також концепція його життєвого циклу.

Органічний підхід передбачав використання таких управлінських концепцій, як управління персоналом і управління людськими ресурсами. Відбулося зміщення акценту з контролю на ретельний підбір і розвиток кадрів. Основну увагу стали приділяти процесам навчання, оцінювання, розвитку кар'єри та мотивації працівників.

Наступний етап розвитку управлінської думки – гуманістичний підхід, що почав домінувати наприкінці XX – початку XXI століття. Його особливістю стала орієнтація на особистісні якості працівників. У сучасних умовах діяльність дедалі більше пов'язана з творчістю та інтелектуальною працею, тому саме ці характеристики набувають найбільшої цінності. Працівники розглядаються як ключовий ресурс підприємства, що володіє унікальними здібностями, а управлінська діяльність дедалі більше базується на соціально-психологічних методах.

Основні особливості гуманістичного підходу:

- Працівник сприймається як особистість зі своїми потребами та мотивами, а не лише як робоча сила.
- Переважне використання соціально-психологічних методів управління.
- Розширення обов'язків менеджерів, які тепер не лише підбирають і навчають персонал, а й створюють сприятливі умови для його розвитку.
- Вимірювання ефективності управління за соціальними показниками, такими як задоволеність працівників, рівень співпраці та атмосфера у колективі.

Важливим напрямом розвитку сучасних управлінських систем є процес інтелектуалізації підприємств, що базується на фундаментальних положеннях науки управління. Управлінська діяльність розвивається відповідно до об'єктивних закономірностей і тенденцій суспільного розвитку.

Як наука управління сформувалося на початку XX століття, а в його першій половині з'явилися основні школи управлінської думки (рис. 1.1.): наукового управління, класична, школа людських відносин та поведінкових наук. Пізніше до них додалася школа кількісних методів. Кожен із цих напрямів вніс свій вклад у розвиток управління підприємствами та формування ролі працівників у їхній ефективності.

Перший етап, школа наукового управління (1885-1920 рр.), був зосереджений на підвищенні ефективності виробництва шляхом стандартизації процесів і раціоналізації праці. Фредерік Тейлор та його послідовники прагнули знайти "єдиний найкращий спосіб" виконання роботи, що стало фундаментом для подальшого розвитку управлінської науки.

Наступний етап, класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.), розширив фокус з окремих працівників на організацію в цілому. Анрі Файоль запропонував 14 принципів управління, які стали основою для побудови ефективних організаційних структур. Цей період характеризується акцентом на ієрархії, плануванні та контролі.

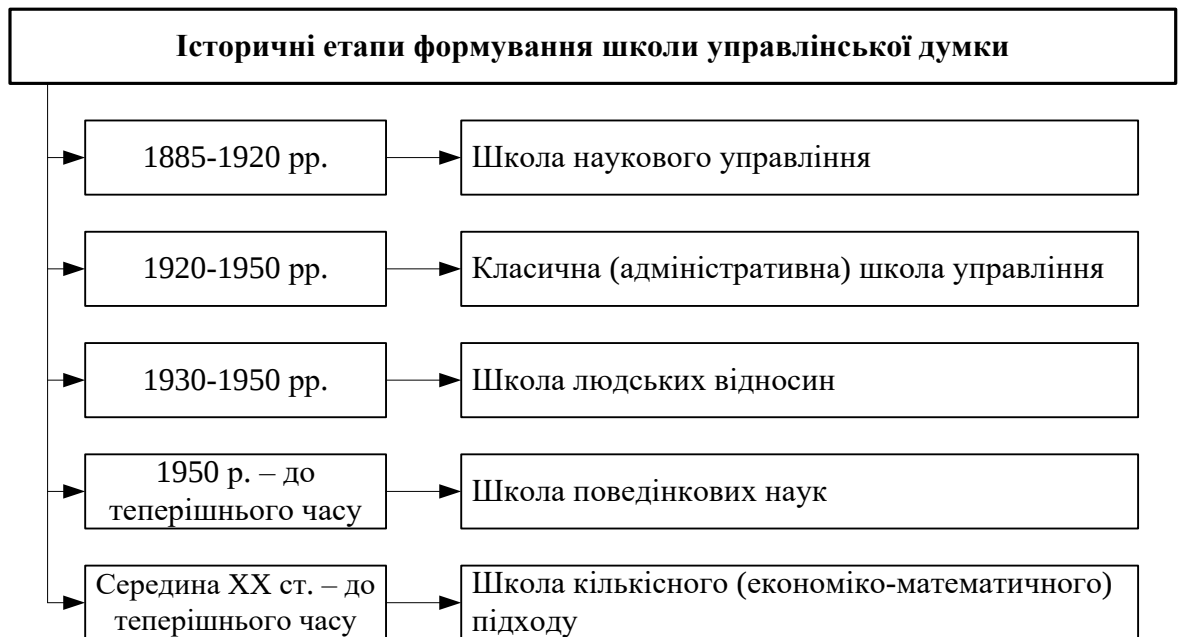


Рис. 1.1. Історичний розвиток управлінської науки

У 1930-1950-х роках виникла школа людських відносин, яка протиставила себе жорстким принципам класичної школи. Елтон Мейо та його дослідження на Хоторнському заводі показали, що соціальні та психологічні фактори мають значний вплив на продуктивність. Ця школа підкреслила важливість мотивації, комунікації та групової динаміки.

З 1950-х років і до сьогодні розвивається школа поведінкових наук, яка поєднує психологію, соціологію та антропологію для розуміння поведінки людей в організаціях. Ця школа досліджує такі аспекти, як лідерство, мотивація, групова динаміка та організаційна культура.

Одночасно з розвитком поведінкових наук, у середині XX століття виникла школа кількісного (економіко-математичного) підходу. Цей підхід використовує математичні моделі та статистичні методи для прийняття управлінських рішень. Операційні дослідження, теорія ігор та системний аналіз стали важливими інструментами для оптимізації процесів та підвищення ефективності.

Сьогодні управлінська наука продовжує розвиватися, інтегруючи різні підходи та адаптуючись до нових викликів. Глобалізація, технологічний

прогрес та зміни в суспільстві вимагають від організацій гнучкості, інновацій та здатності до швидкої адаптації. [1]

Таким чином, схема відображає не лише історичну послідовність, але й еволюцію розуміння управління як складного та багатогранного процесу. Кожен етап вніс свій внесок у формування сучасної управлінської науки, яка продовжує розвиватися, шукаючи нові шляхи для досягнення організаційної ефективності.

Процесуальні теорії мотивації фокусуються на тому, як саме формується мотивація працівників. Однією з таких є теорія очікувань В. Врума, згідно з якою людина зосереджує свої зусилля на досягненні певної мети лише тоді, коли оцінює її як реалістичну та значущу. Іншими словами, працівник буде мотивованим, якщо бачить реальну можливість отримати бажану винагороду за свої зусилля.

Ще одним важливим підходом є теорія справедливості С. Адамса, яка підкреслює значення справедливого розподілу винагород у колективі. Люди оцінюють свою працю не лише за її абсолютною цінністю, а й у порівнянні з іншими працівниками. Якщо вони вважають винагороду несправедливою, їхня мотивація падає.

Крім того, теорія Портера-Лоулера розширює модель очікувань Врума та додає елемент зворотного зв'язку: задоволеність від виконаної роботи впливає на подальші зусилля.

Інший підхід, модель паралельної мотивації Л. Виготського, підкреслює роль індивідуальних потреб та механізмів самоорганізації. Вона розглядає мотивацію як результат взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників.

Процесуальний підхід також включає теорії, що пояснюють вплив на мотивацію організаційної культури, підтримки керівництва та можливості професійного зростання. Наприклад, теорія підтримки, орієнтована на визнання потреб працівників та створення сприятливих умов для їх самореалізації.

На відміну від процесуальних теорій, які зосереджені на механізмах мотивації, змістовний підхід пояснює фактори, що безпосередньо мотивують людину.

Однією з найвідоміших концепцій є теорія "робота і гігієна" Ф. Херцберга. Вона ділить всі чинники мотивації на дві групи:

1. Гігієнічні фактори (умови праці, рівень заробітної плати, стосунки в колективі) – вони не мотивують напряду, але їхня відсутність викликає незадоволення.

2. Мотиваційні фактори (можливість кар'єрного зростання, визнання досягнень, цікавість до роботи) – вони справді стимулюють працівника до ефективної діяльності.

Схожий підхід пропонує теорія балансу стимулювання і покарання С. Саваджа, яка розглядає співвідношення позитивних та негативних стимулів як ключовий механізм мотивації.

У цьому контексті варто згадати й теорію економічних та моральних стимулів П. Самуельсона, яка розмежовує матеріальне заохочення (зарплата, премії) та нематеріальну мотивацію (визнання, можливість самореалізації).

Також слід виділити теорію потреб А. Маслоу, яка структурує потреби людини у вигляді піраміди. Згідно з цією теорією, працівник буде мотивованим досягати вищих цілей (самореалізації), лише якщо задоволені його базові потреби (фізіологічні, безпека).

Цікавий розвиток цієї концепції запропонував К. Альдерфер, який виділив три групи потреб:

- Існування (матеріальне забезпечення),
- Приналежність (соціальна взаємодія),
- Зростання (самореалізація).

Також варто згадати теорію «Х» та «Y» Д. МакГрегора, яка описує два типи працівників:

- Тип «Х» – не бажає працювати та потребує контролю.

- Тип «Y» – мотивований до саморозвитку та відповідального виконання завдань.

Окремим напрямом у дослідженнях мотивації є поведінковий підхід, який вивчає вплив зовнішнього середовища на поведінку працівника.

Ф. Тейлор, автор "теорії наукового управління", вважав, що продуктивність праці прямо залежить від фінансового стимулювання: більше роботи – більше винагороди.

Соціальна теорія Е. Мейо наголошує, що важливим мотивуючим чинником є соціальні аспекти роботи – підтримка колег, довіра керівництва.

Р. Лайкерт розробив структурну теорію управління, яка підкреслює роль групової взаємодії та участі працівників у прийнятті рішень.

Також варто згадати концепцію набуття потреб Д. Мак-Клелланда, згідно з якою мотивація формується протягом життя людини під впливом освіти та досвіду.

Окремо слід виділити концепцію крос-культурної мотивації Тромпенаарса і Хемпден-Тернера, яка показує, що на мотивацію працівників суттєво впливають національні та культурні відмінності.[4]

Розуміння мотиваційних теорій дозволяє підприємствам будувати ефективні стратегії управління персоналом. Наприклад, якщо компанія хоче підвищити продуктивність працівників, варто не лише збільшувати зарплату, а й створювати можливості для кар'єрного зростання, підтримувати корпоративну культуру та сприяти професійному розвитку співробітників.

Поєднання всіх підходів є оптимальним варіантом. Процесуальні теорії допомагають зрозуміти механізм мотивації, змістовні – визначити ключові фактори впливу на працівників, а поведінковий підхід враховує соціальні та культурні особливості мотивації.

1.2. Сутність мотивації персоналу у діяльності підприємства

Мотивація персоналу є ключовим фактором ефективності праці, що впливає на продуктивність, залученість та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасній економічній науці існують різні підходи до трактування цього поняття.

Мотивацію розглядають як внутрішні стимули до праці (Бізнес-словник, Енциклопедія трудового права). Це означає, що кожна людина має власні мотиви, які спонукають її до активності у трудовій діяльності. При цьому акцент робиться на внутрішніх потребах, інтересах та цілях працівника.

Інший підхід представлений у «Економічній енциклопедії» (С. Мочерний), де мотивація розглядається як усвідомлений процес, що виникає завдяки стабільному впливу зовнішніх чинників на потреби людини. Це свідчить про те, що мотивація може формуватися під впливом управлінських рішень та корпоративної культури підприємства.

Мескон, Альберт і Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання будь-кого до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Таким чином, автори роблять акцент на керованості мотиваційного процесу з боку управлінців. Подібної думки дотримуються В. Шинкаренко та О. Криворучко, які розглядають мотивацію як інструмент системи управління персоналом.

С. Покропивний підкреслює, що мотивація – це система взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей підприємства. Таким чином, мотивація не є хаотичним процесом, а потребує планування, аналізу та ефективного застосування методів стимулювання.

Малий економічний глосарій акцентує увагу на тому, що мотивація є не лише внутрішнім стимулом, а й процесом пробудження себе та інших до дій. Отже, мотивація є колективним явищем, що має значення не тільки для окремої людини, а й для команди в цілому.

Останнє визначення, яке дають Г. Дж. Болл, Р. Оуен, А. Сміт, Р. Крапп та А. Лаурент, підкреслює психологічний аспект мотивації. Вони вказують, що мотивація залежить від внутрішнього психоемоційного стану працівника, що ще раз підтверджує комплексність цього поняття.

Отже, мотивація персоналу – це складний процес, який включає як внутрішні, так і зовнішні стимули, що впливають на поведінку працівників. Вона може бути як індивідуальною, так і колективною, а також піддаватися впливу з боку керівництва. За даними визначеннями вище можна виділити основні підходи до трактування поняття «мотивація персоналу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування «мотивації персоналу»

Підхід	Трактування мотивації персоналу
Психологічний	Мотивація персоналу визначається внутрішніми стимулами, потребами та психоемоційним станом працівників (Г. Дж. Болл, Р. Оуен, А. Сміт, Р. Крапп, А. Лаурент).
Індивідуальний	Мотивація – це внутрішні стимули окремої людини до трудової діяльності, які формуються на основі її інтересів та цінностей (Бізнес-словник, Енциклопедія трудового права).
Колективний	Мотивація – це система заходів, що стимулює працівників або трудовий колектив до досягнення спільних цілей підприємства (С. Покропивний, Малий економічний глосарій).
Управлінський	Мотивація є інструментом в системі управління персоналом і використовується для стимулювання працівників до досягнення цілей організації (В. Шинкаренко, О. Криворучко).
Комплексний	Мотивація – це процес спонукання до діяльності, який включає як внутрішні стимули, так і вплив зовнішніх факторів (Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., С. Мочерний).

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Для ефективного управління мотивацією необхідно враховувати як матеріальні стимули (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні (кар'єрне зростання, визнання, комфортні умови праці). Поєднання різних підходів до мотивації дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, яка

сприятиме розвитку підприємства та підвищенню продуктивності працівників.

Мотивація персоналу є важливим фактором ефективної роботи підприємства. Вона впливає на рівень продуктивності працівників, їхню залученість у робочий процес та загальну атмосферу в колективі.

Мотивація починається з усвідомлення потреб, які є внутрішніми стимулами до дії. Потреби можуть бути матеріальними (зарплата, премії, бонуси) або нематеріальними (визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці). Від того, наскільки працівник відчуває необхідність у задоволенні своїх потреб, залежить його подальша активність.

Потреби трансформуються в інтереси, які спрямовують людину до пошуку можливостей для їхнього задоволення. Наприклад, якщо працівник прагне професійного розвитку, він зацікавиться участю у навчальних програмах або підвищенні кваліфікації.

Інтереси формують мотиви – внутрішні або зовнішні чинники, які безпосередньо спонукають людину до дії. Мотиви можуть бути різними: прагнення до самореалізації, бажання отримати визнання, необхідність фінансової стабільності тощо.

Наступним етапом є формування цілей, яких працівник хоче досягти. Вони можуть бути як короткостроковими (отримання бонусу, виконання проекту), так і довгостроковими (підвищення на посаді, професійний розвиток). Важливо, щоб цілі працівника узгоджувалися з цілями підприємства, адже це сприяє ефективній роботі організації.

На основі своїх потреб, інтересів, мотивів та цілей працівник розпочинає діяльність. Якщо система мотивації на підприємстві ефективна, працівник докладає максимум зусиль для досягнення результату. В іншому випадку він може втратити ініціативу та продуктивність.

Результатом діяльності є виконана робота, що оцінюється як підприємством, так і самим працівником. Цей етап є критичним, оскільки він визначає, чи буде працівник задоволеним своєю роботою.

Якщо працівник досягнув бажаного результату (наприклад, отримав підвищення, премію або визнання), він відчуває задоволеність, що посилює його мотивацію на майбутнє. Якщо ж очікування не виправдалися, виникає незадоволеність, яка може призвести до зниження продуктивності або навіть звільнення з роботи. [8]

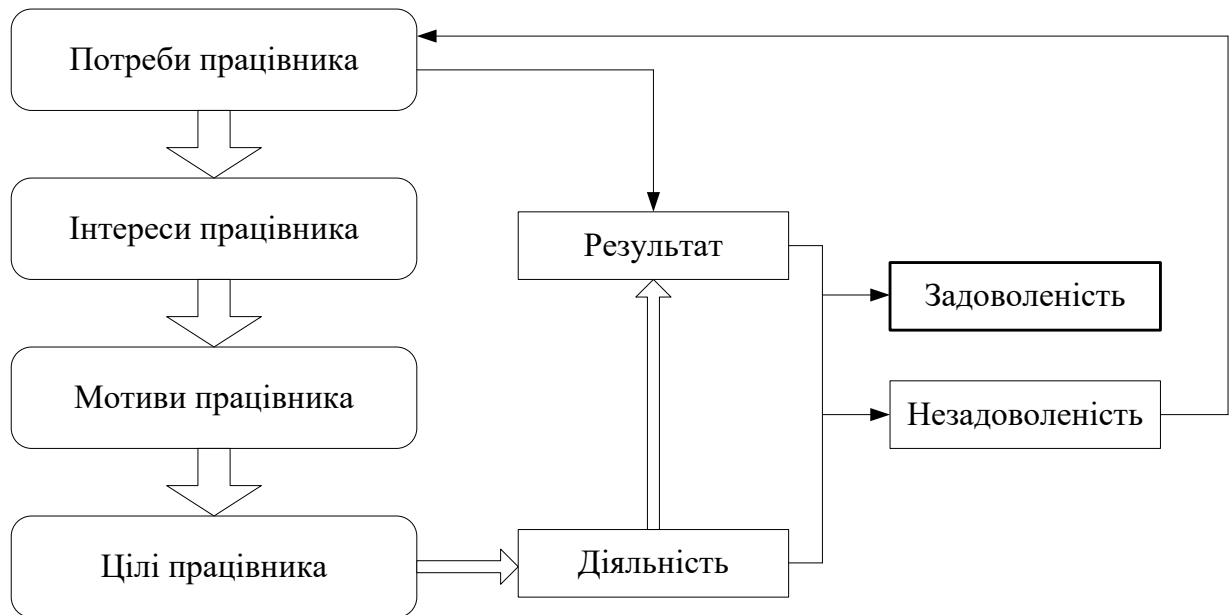


Рис. 1.2. Мотиваційний процес персоналу підприємства

Джерело: [12]

Мотиваційний процес на підприємстві є складною системою, яка пов'язує внутрішні потреби працівника з його діяльністю та результатами роботи. Щоб забезпечити ефективну мотивацію, керівництво підприємства має впроваджувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, сприяти розвитку персоналу та створювати сприятливі умови для роботи. Тільки так можна досягти високої продуктивності та задоволеності працівників, що позитивно впливатиме на успіх всього підприємства.

1.3. Методи формування системи мотивації персоналу

Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Вона визначає рівень продуктивності, залученості та задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на успіх компанії. Для формування ефективної системи мотивації необхідно використовувати різні методи, які можуть бути класифіковані за кількома критеріями:

1. Методи мотивації за способом впливу

Залежно від характеру впливу на працівників методи мотивації поділяються на:

1) Примушення – застосовується для забезпечення дисципліни та дотримання правил. Наприклад, штрафи за запізнення або порушення трудової дисципліни. Такий метод має бути використаний обережно, адже його надмірне застосування може призвести до зниження морального духу команди.

2) Винагородження – позитивний метод, що передбачає заохочення працівників за досягнення. Це можуть бути премії, підвищення заробітної плати, можливість кар'єрного зростання.

3) Солідарність – метод, який ґрунтується на командному дусі, взаємопідтримці та корпоративній культурі. Він сприяє створенню згуртованої команди, яка працює на спільний результат.

2. Методи мотивації за економічним змістом

Усі методи мотивації можна поділити на матеріальні та нематеріальні:

1) Матеріальна мотивація – передбачає фінансове стимулювання, зокрема підвищення заробітної плати, бонуси, соціальні пакети та інші грошові винагороди.

2) Нематеріальна мотивація – не пов'язана з фінансовими стимулами, але є не менш важливою. Вона включає можливості кар'єрного росту,

професійного розвитку, корпоративну культуру та визнання досягнень працівника.

3. Методи мотивації за місцем виникнення

За джерелом походження мотивація поділяється на:

1) Внутрішню мотивацію – формується у самого працівника та пов'язана з його прагненням до розвитку, самореалізації та задоволення від роботи. Якщо людина зацікавлена у своїй діяльності, вона працює ефективніше без необхідності зовнішнього стимулювання.

2) Зовнішню мотивацію – формується під впливом зовнішніх чинників, таких як зарплата, соціальні гарантії, система бонусів та винагород, корпоративна атмосфера.

4. Методи мотивації за спрямованістю

Залежно від цілей та підходів мотивація може бути:

1) Позитивною – спонукає працівників до активної роботи шляхом створення сприятливих умов, заохочення та визнання. Наприклад, підвищення зарплати за високі результати, гнучкий графік, можливість професійного зростання.

2) Негативною – базується на уникненні небажаних наслідків, таких як штрафи, догани, зниження зарплати або загроза звільнення. Такий метод може бути ефективним у короткостроковій перспективі, але не сприяє довгостроковій лояльності працівників.

5. Методи мотивації за функціональним призначенням

Мотиваційні методи можна також класифікувати за їхнім функціональним призначенням:

1) Економічна мотивація – охоплює фінансові стимули, зокрема заробітну плату, бонуси, страхування, виплати на навчання та інші матеріальні блага.

2) Організаційна мотивація – передбачає створення комфортного робочого середовища, впровадження ефективних схем управління, надання сучасного обладнання для роботи.

3) Соціальна мотивація – спрямована на забезпечення соціальної підтримки працівників, корпоративної культури, залучення до життя компанії.

4) Морально-психологічна мотивація – передбачає нематеріальні стимули, такі як похвала, публічне визнання досягнень, можливість для самореалізації.

6. Методи мотивації за суб'єктом

Мотивація може бути ініційована самим працівником або ж зовнішніми чинниками:

1) Самомотивація – визначається внутрішніми потребами та бажаннями працівника розвиватися, вдосконалювати свої навички та досягати особистих цілей.

2) Стороння мотивація – створюється керівництвом компанії через систему стимулів, правил, норм та матеріальних чи нематеріальних винагород.

Формування ефективної системи мотивації персоналу потребує комплексного підходу. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення комфортних умов праці, можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту допомагають не лише підвищити продуктивність працівників, але й створити згуртований колектив, який працюватиме на спільний успіх. Баланс між різними методами мотивації дозволяє керівникам формувати віддану та ефективну команду, яка готова досягати поставлених цілей.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Управління людськими ресурсами еволюціонувало від простих економічних моделей до складних гуманістичних підходів, де працівник розглядається як особистість з унікальними потребами та мотивами. Ця трансформація відображає зростаюче розуміння того, що успіх організації залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від людського капіталу.

Сучасні теорії мотивації, такі як процесуальні та змістовні, пропонують різноманітні підходи до стимулювання працівників. Процесуальні теорії фокусуються на тому, як саме формується мотивація, підкреслюючи важливість справедливості, очікувань та зворотного зв'язку. Змістовні теорії, у свою чергу, вивчають фактори, які безпосередньо мотивують людину, такі як потреби, цінності та прагнення до самореалізації.

Ефективна система мотивації персоналу вимагає комплексного підходу, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата та бонуси, забезпечують базові потреби працівників, тоді як нематеріальні стимули, такі як визнання, можливості для розвитку та комфортні умови праці, сприяють їхній самореалізації та задоволенню від роботи.

Успішні організації не лише впроваджують різноманітні методи мотивації, але й постійно аналізують їх ефективність, адаптуючи до змінних потреб працівників та ринкових умов. Вони створюють культуру відкритого спілкування, де кожен працівник може висловити свої думки та пропозиції щодо покращення робочого процесу. Це сприяє підвищенню залученості, лояльності та продуктивності працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність організації.

Важливо зазначити, що мотивація – це не лише інструмент для підвищення продуктивності, але й спосіб створення гармонійного та згуртованого колективу. Організації, які дбають про своїх працівників, створюють умови для їхнього професійного та особистісного розвитку, формують позитивну корпоративну культуру, де панує взаємоповага та підтримка. Це сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників та створенню позитивного іміджу компанії на ринку праці.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БЛОНД»

2.1. Фінансово-господарська діяльність ФОП «БЛОНД»

Фізична особа-підприємець «БЛОНД», заснована у 2018 році у місті Харків, є прикладом успішної реалізації підприємницької діяльності в умовах динамічного ринку роздрібної торгівлі. Засновницею підприємства є Блонд Анастасія Сергіївна, а його фактична адреса розташована за місцем: 61183, Харківська область, місто Харків, Салтівський район, вулиця Дружби народів, будинок 17А. Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля з лотків і на ринках, що дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчого попиту та гнучко адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Початковим етапом у становленні діяльності ФОП «БЛОНД» стало глибоке дослідження споживчого ринку та аналіз потреб потенційних клієнтів. Цей підхід забезпечив обґрунтоване вибору торговельних майданчиків з високим рівнем прохідності та зручною транспортною доступністю. У перший рік роботи асортимент підприємства складався переважно з товарів першої необхідності, серед яких: побутова хімія, посуд, текстиль, дрібна побутова техніка та інші товари повсякденного вжитку. Саме поєднання доступних цін, якісного обслуговування та гнучкої цінової політики дозволило швидко здобути довіру серед мешканців Харкова.

З метою розширення споживчої бази та підвищення конкурентоспроможності, підприємство поступово вдосконалювало товарний асортимент, включаючи до нього сезонні пропозиції, дитячі іграшки, канцелярські вироби та інші споживчі товари. Також ФОП «БЛОНД» активно впроваджував програми лояльності та акції, що сприяло зміцненню стосунків з наявними клієнтами та залученню нових.

Серйозним викликом для підприємства стала пандемія COVID-19, яка внесла істотні корективи в діяльність малого бізнесу загалом. У відповідь на

обмеження, спричинені карантинними заходами, підприємство розробило нову маркетингову стратегію, орієнтовану на переосмислення позиціонування та акцентування унікальних переваг своєї продукції. Такий підхід дозволив не лише утримати частину клієнтів, але й охопити нову аудиторію, яка раніше не належала до кола постійних споживачів.

Одним із факторів стабільності та сталого розвитку ФОП «БЛОНД» є налагоджені зв'язки з постачальниками та створення ефективної мережі партнерів. Це сприяє своєчасному оновленню асортименту та забезпеченню безперервності торговельного процесу. Наразі підприємство розглядає перспективу подальшого розвитку, зокрема шляхом відкриття нових точок продажу та виходу на онлайн-ринок. Така стратегія дозволить охопити ширшу аудиторію та збільшити обсяги реалізації продукції.

Станом на сьогодні, основні товарні категорії, що реалізуються ФОП «БЛОНД», включають побутову хімію, товари для дому, невеликі побутові прилади, сезонні товари, дитячі іграшки та канцелярське приладдя. Такий асортимент дозволяє задовольнити потреби широкого кола споживачів, що, у поєднанні з грамотним розташуванням торговельних точок, забезпечує підприємству стабільну конкурентну позицію на ринку.

Отже, діяльність ФОП «БЛОНД» є яскравим прикладом успішного малого бізнесу, який завдяки адаптивності, клієнтоорієнтованості та стратегічному плануванню зумів не лише утвердитися на ринку, а й створити передумови для подальшого зростання. Враховуючи поточні тенденції, можна прогнозувати позитивну динаміку розвитку підприємства та посилення його позицій у сфері роздрібної торгівлі в регіоні.

У табл. 2.1. наведені Техніко-економічні показники ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1.

Техніко-економічні показники ФОП «БЛОНД»

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2022	2023	2024
1.	Обсяг реалізованої продукції, грн.	3450750	4160347	4377015
2.	Собівартість товарної продукції, грн.І	2 500 500	2 973 565	3 118 010
3.	Валовий прибуток, грн.	950250	1 186 782	1 259 005
4.	Чистий прибуток, грн	545000	798400	898045
5.	Середньорічна вартість основних засобів, грн.	2530450	2760280	2904610
6.	Середньорічна вартість оборотних активів, грн	2107090	2369010	2409800
7.	Середньорічна вартість необоротних активів, грн	1030450	1109700	1340070
8.	Чисельність ПВП, осіб	13	18	25
9.	Річний фонд зарплати, грн.	1714200	2575200	3 124 000
10.	Коефіцієнт ліквідності	1,4	1,58	1,71

Аналіз техніко-економічних показників ФОП «БЛОНД» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання основних фінансово-господарських показників, що опосередковано свідчить про ефективну організацію трудових процесів і зростання продуктивності праці. Зокрема, обсяг реалізованої продукції зріс із 3 455 070 грн у 2022 році до 5 176 080 грн у 2024 році, при цьому валовий та чистий прибуток також демонструють позитивну динаміку. Така тенденція могла бути досягнута не лише завдяки розширенню асортименту товарів і вдосконаленню маркетингових стратегій, а й в результаті підвищення ефективності використання персоналу. Чисельність працівників (ПВП) залишалася стабільною – 7 осіб у 2022–2023 роках і лише в 2024 році зросла до 8, що свідчить про раціональне використання кадрових ресурсів без істотного збільшення витрат на оплату праці.

За умов незначного зростання фонду заробітної плати (з 1 124 200 грн у 2022 році до 1 355 000 грн у 2024 році), спостерігається істотне зростання обсягів реалізації продукції, що свідчить про підвищення продуктивності на одного працівника. Така ефективність може бути результатом впровадження мотиваційних заходів, які сприяють підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів. Крім того, стабільність коефіцієнта ліквідності (1,4–1,7) підтверджує фінансову стійкість підприємства, що створює передумови для подальшого вдосконалення умов праці, підвищення заробітної плати та розвитку персоналу. Таким чином, економічне зростання ФОП «БЛОНД» тісно пов'язане з ефективним управлінням трудовими ресурсами, що в сучасних умовах ринку є визначальним чинником успішної діяльності малого бізнесу.

Наведена таблиця 2.2 відображає динаміку чисельності персоналу ФОП «БЛОНД» за період 2022-2024 рр. Аналіз цих даних дозволяє виявити ключові тенденції у розвитку кадрової структури підприємства та зробити певні висновки щодо його зростання та стратегічних пріоритетів.

Таблиця 2.2.

Чисельність персоналу ФОП «БЛОНД» в період 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	Роки		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Директор	1	1	1
Заступник директора	-	-	1
Юрист	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Менеджер з продажу	1	2	3
Продавець-консультант	7	10	15
Логіст	1	1	2
ІТ-спеціаліст	1	2	1
Всього	13	18	25

Загальна чисельність персоналу ФОП «БЛОНД» демонструє стабільне зростання протягом досліджуваного періоду. У 2022 році на підприємстві

працювало 13 осіб, у 2023 році їх кількість зросла до 18, а у 2024 році досягла 25. Таке збільшення на 38.5% за два роки (з 2022 по 2024 рік) свідчить про позитивну динаміку розвитку бізнесу, розширення його діяльності та, відповідно, необхідність у більшій кількості працівників для забезпечення його функціонування.

Поява посади заступника директора у 2024 році свідчить про зростання масштабів підприємства та необхідність у розподілі управлінських функцій. Кількість юриста та бухгалтера також залишалася стабільною на рівні 1 особи, що може вказувати на достатність існуючих ресурсів для забезпечення юридичного та бухгалтерського супроводу діяльності.

Найбільше зростання чисельності спостерігається у категоріях «Менеджер з продажу» та «Продавець-консультант». Кількість менеджерів з продажу зросла з 1 у 2022 році до 3 у 2024 році, а кількість продавців-консультантів – з 7 до 15. Таке значне збільшення персоналу, безпосередньо залученого до процесу продажів, є яскравим свідченням орієнтації підприємства на розширення ринку збуту та збільшення обсягів продажів.

Кількість логістів зросла з 1 у 2022 та 2023 роках до 2 у 2024 році. Збільшення персоналу у цій категорії, ймовірно, пов'язане зі зростанням обсягів продажів та необхідністю оптимізації процесів доставки та зберігання товарів.

Кількість IT-спеціалістів коливалася протягом періоду: 1 у 2022 році, 2 у 2023 році та знову 1 у 2024 році. Така динаміка може бути пов'язана зі специфічними потребами підприємства у певні періоди часу, можливими змінами у IT-інфраструктурі або залученням зовнішніх спеціалістів для виконання окремих завдань.

Підсумовуючи, аналіз чисельності персоналу ФОП «БЛОНД» у період 2022-2024 рр. демонструє чітку тенденцію до зростання, що свідчить про успішний розвиток підприємства. Найбільше зростання спостерігається у відділі продажів, що підкреслює стратегічну орієнтацію на збільшення обсягів реалізації продукції або послуг. Збільшення адміністративного та

логістичного персоналу також відображає зростання масштабів бізнесу та необхідність у забезпеченні ефективного управління та операційної діяльності. Нестабільна чисельність ІТ-спеціалістів може вказувати на специфіку потреб підприємства у цій сфері.

Загалом, діяльність ФОП «БЛОНД» є прикладом успішного малого бізнесу, який завдяки гнучкості, клієнтоорієнтованості та стратегічному підходу демонструє стабільне зростання та має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема шляхом розширення мережі торговельних точок та виходу на онлайн-ринок. Ефективне управління трудовими ресурсами, що відображається у зростанні продуктивності праці на тлі відносно помірному збільшенні фонду заробітної плати, є важливим фактором успіху підприємства. Враховуючи позитивні тенденції та плани щодо подальшого розвитку, можна прогнозувати посилення позицій ФОП «БЛОНД» на ринку роздрібної торгівлі Харківського регіону.

2.2. Аналіз продуктивності праці персоналу ФОП «БЛОНД»

Продуктивність праці персоналу є одним із ключових показників ефективності функціонування будь-якого підприємства, особливо у сфері роздрібної торгівлі, де результативність діяльності працівників безпосередньо впливає на обсяги продажів, рівень обслуговування клієнтів та фінансові результати. У сучасних умовах конкуренції підприємства мають постійно вдосконалювати системи управління персоналом, запроваджуючи ефективні механізми мотивації, підвищення кваліфікації та оптимізації трудових процесів.

Для більш глибокого розуміння кадрового потенціалу та можливостей його оптимізації, важливо розглянути вікову структуру персоналу підприємства. Ці дані можуть надати цінну інформацію про збалансованість колективу, наявність досвідчених працівників та потенціал для залучення молодих спеціалістів.

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу ФОП «БЛОНД»

Вік	Кількість працюючих, осіб.			Структура працівників за віком, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Від 18 до 25 років	6	9	15	46,2	50,0	60,0
Від 26 до 35 років	4	6	6	30,8	33,3	24,0
Від 35 і старше	3	3	4	23,1	16,7	16,0
Разом	13	18	25	100,0	100,0	100,0

Протягом досліджуваного періоду спостерігається чітка тенденція до омолодження персоналу ФОП «БЛОНД». Кількість працівників у віковій категорії від 18 до 25 років демонструє значне зростання як в абсолютному, так і у відносному вираженні. У 2022 році ця категорія налічувала 6 осіб, що становило 46,2% від загальної чисельності. Вже у 2023 році їх кількість зросла до 9 осіб (50,0%), а у 2024 році досягла 15 осіб, складаючи вагомий 60,0% від усього персоналу. Таке стрімке збільшення частки наймолодших працівників може бути пов'язане з розширенням діяльності підприємства, відкриттям нових торговельних точок та, відповідно, залученням нових співробітників, серед яких значну частину складає молодь.

Натомість, частка працівників у віковій категорії від 26 до 35 років протягом періоду дещо зменшилася. У 2022 році вони становили 30,8% (4 особи), у 2023 році їх частка зросла до 33,3% (6 осіб), але вже у 2024 році знову знизилася до 24,0%, незважаючи на збереження абсолютної кількості на рівні 6 осіб. Така динаміка може свідчити про те, що основний приріст нових співробітників відбувається саме за рахунок молодшої вікової групи.

Категорія працівників віком від 35 років і старше демонструє стабільну тенденцію до зменшення у відсотковому співвідношенні. У 2022 році вони склали 23,1% (3 особи), у 2023 році їх частка знизилася до 16,7% (також 3 особи), а у 2024 році – до 16,0% (4 особи). Незначне збільшення абсолютної кількості у 2024 році не змінює загальної тенденції до зменшення їхньої

питомої ваги в структурі персоналу. Це може бути пов'язано як з природним вибуттям кадрів, так і з активним залученням молодших спеціалістів.

Загалом, аналіз вікової структури персоналу ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 роки вказує на перевагу молодого покоління у трудовому колективі, яка з кожним роком стає все більш вираженою. Така тенденція має свої переваги та потенційні ризики.

Розглянемо зміни розміру заробітної плати працівників ФОП «БЛОНД» в період 2022-2024 рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Зміни розміру заробітної плати працівників ФОП «БЛОНД»

Категорія персоналу	Роки			Абсолютне відношення		Відносне відношення	
	2022, грн	2023, грн	2024, грн	2022/2023, грн	2023/2024, грн	2022/2023, %	2023/2024, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	18000	19800	21000	1800	1200	9,1	5,7
Заступник директора	-	-	19100	-	-	-	-
Юрист	12700	14200	16000	1500	1800	10,6	11,3
Бухгалтер	14550	15000	15700	450	700	3,0	4,5
Менеджер продажу ³	10600	11100	12800	500	1700	4,5	13,3
Продавець-консультант	8500	9900	10300	1400	400	14,1	3,9
Логіст	12500	13900	15300	1400	1400	10,1	9,2
ІТ-спеціаліст	15000	16600	17100	1600	500	9,6	2,9

Заробітна плата директора зростала поступово: з 18 000 грн у 2022 році до 21 000 грн у 2024-му. Проте темпи цього зростання поступово сповільнювались — від 9,1% у 2023 році до лише 5,7% у 2024-му. Така тенденція може свідчити про досягнення певного «плато» винагороди, яке відповідає ринковому рівню або внутрішнім фінансовим обмеженням.

Цікаво, що в 2024 році вперше з'являється посада заступника директора з рівнем оплати 19 100 грн. Це може бути ознакою зміцнення управлінської вертикалі підприємства — сигнал про зростання масштабів діяльності, що вимагає делегування повноважень.

Найпомітніше зростання продемонстрували юрист і логіст: юрист: з 12 700 грн до 16 000 грн (+11,3% у 2024 році), логіст: з 12 500 грн до 15 300 грн (+9,2%). Це говорить про зростання значущості правового та логістичного супроводу діяльності, можливо — через розширення ринків збуту, укладення нових договорів, логістику доставки або міжнародну співпрацю.

Бухгалтер, хоча й має стабільну оплату, отримав найменше підвищення — лише 3,0% у 2023 та 4,5% у 2024 роках. Це може свідчити або про стабільність його навантаження, або про нижчий пріоритет з точки зору впливу на прибуток.

Менеджер з продажу у 2024 році отримав суттєве підвищення — 13,3%, що є другим найвищим показником після юриста. Це може бути реакцією на необхідність посилення продажів або результатом ефективної роботи цього відділу. Варто зазначити, що зарплата менеджера зросла значно швидше, ніж у бухгалтера чи IT-спеціаліста — що говорить про зсув пріоритетів у бік активної комерційної діяльності.

Продавець-консультант, попри найнижчу базову оплату, у 2023 році отримав одне з найвищих підвищень — 14,1%, проте вже у 2024-му — лише 3,9%. Це, ймовірно, пояснюється досягненням базового мінімуму мотивації, після чого темп зростання вирівнявся.

IT-спеціаліст отримав 9,6% приросту у 2023 році, але вже у 2024 — лише 2,9%. Така динаміка викликає питання: чи не знижується роль IT на підприємстві або ж фахівець отримав «стелю» оплати в межах внутрішнього бюджету?

У табл. 2.5. наведений аналіз продуктивності праці на ФОП «БЛОНД» за період 2022-2024 років.

Підприємство впевнено нарощувало обсяги товарної продукції: від 2,3 млн грн у 2022 році до майже 2,92 млн грн у 2024 році. Хоча темп приросту у 2023 році становив вагомий 17,1%, вже у 2024-му він знизився до скромніших 5,0%. Така динаміка може вказувати на наближення підприємства до межі

своїх виробничих можливостей або вплив зовнішніх факторів — економічних, кадрових чи логістичних.

Таблиця 2.5.

Аналіз продуктивності праці на ФОП «БЛОНД»

Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Обсяг товарної продукції, грн.	2300500	2773565	2918010	473065	144445	17,1	5,0
Чисельність ПП, осіб	13	18	25	5	7	27,8	28,0
Продуктивність праці, грн./чол.	176961,5	154086,9	116720,4	-22874,6	-37366,5	-14,8	-32,0
Середня заробітна плата 1-го працюючого за середньообліковою чисельністю, грн.	11481	12562	15912	1081	3350	8,6	21,1

Кількість персоналу зросла майже вдвічі — з 13 осіб у 2022 році до 25 у 2024-му. Це — безперечне свідчення масштабування: розширення напрямків діяльності, зростання попиту на продукцію або прагнення до оперативнішого виконання замовлень. Можливо, свою роль відіграла і кадрова стратегія із залучення молоді — як це видно з попереднього аналізу вікової структури.

Однак за цим видимим успіхом приховується серйозна проблема: різке зниження продуктивності праці. У 2022 році кожен працівник в середньому генерував понад 176 тис. грн товарної продукції. У 2023-му — вже 154 тис., а в 2024-му — лише 116,7 тис. грн. Відносне зниження становить 32% лише за один рік!

Таке падіння може бути результатом низки причин: від недостатньої організації праці до недосвідченості нових працівників, які потребують часу на адаптацію та навчання. Не виключено також, що збільшення штату

відбулося авансом — із розрахунком на майбутній ріст обсягів, який поки не реалізувався повною мірою.

Позитивним моментом є підвищення середньої заробітної плати: з 11 481 грн у 2022 році до 15 912 грн у 2024-му. Це може свідчити про прагнення зберегти кадри, мотивувати їх, підтримати в умовах загального зростання цін. Проте зростання витрат на оплату праці без відповідного підвищення результативності створює ризики для фінансової стійкості підприємства.

Отже, ситуація на ФОП «БЛОНД» є типовою для багатьох підприємств у фазі активного росту. З одного боку — оптимізм і розширення, з іншого — виклики, які потребують мудрого управління. Продуктивність праці — як лакмусовий папірець: вона показує, наскільки ріст є збалансованим і економічно обґрунтованим.

2.3. Оцінка ефективності поточної системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД»

Оцінка ефективності поточної системи мотивації персоналу є ключовим чинником у забезпеченні стабільного функціонування підприємства та досягненні його стратегічних цілей. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню командного духу та зниженню плинності кадрів. Важливо, щоб система враховувала не лише матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), а й нематеріальні чинники, такі як визнання досягнень, можливості професійного зростання, комфортні умови праці та налагоджена внутрішня комунікація. Якщо ці елементи узгоджуються з потребами персоналу, то можна говорити про високий рівень ефективності мотиваційної політики.

У разі, якщо система мотивації не забезпечує очікуваних результатів, це свідчить про її низьку ефективність та необхідність коригування. Наприклад, недостатня винагорода або відсутність чітких критеріїв оцінювання праці

можуть призводити до зниження рівня задоволеності працівників, зниження їх ініціативності та загального рівня залученості. Ефективна мотиваційна система повинна бути гнучкою, прозорою та відповідати як потребам працівників, так і цілям підприємства. Регулярний аналіз мотиваційної політики, з урахуванням зворотного зв'язку від персоналу, дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та здійснювати відповідні управлінські рішення для їх усунення.

SWOT-аналіз виступає ефективним інструментом об'єктивної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління мотивацією персоналу, дозволяючи враховувати її динамічність і вчасно реагувати на виклики, що можуть впливати на ефективність трудової діяльності. Використання SWOT-матриці дає змогу встановити взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами чинної мотиваційної системи, а також між зовнішніми можливостями та загрозами. Це створює підґрунтя для формування стратегічних рішень щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу у довгостроковій перспективі з урахуванням наявних переваг організації у сфері управління людськими ресурсами.

Завдання SWOT-аналізу в контексті мотивації персоналу можна конкретизувати так:

- виявлення можливостей для удосконалення мотиваційної системи відповідно до ресурсного та кадрового потенціалу підприємства;
- ідентифікація загроз, що можуть знижувати рівень мотивації працівників, з подальшою розробкою дій для нейтралізації їхнього впливу;
- визначення сильних сторін наявної системи управління мотивацією, які забезпечують високий рівень залученості та продуктивності персоналу;
- аналіз слабких аспектів у мотиваційній політиці та пошук шляхів їх усунення;

– формування конкурентних переваг через ефективну систему мотивації, яка сприяє залученню, утриманню та розвитку кваліфікованих кадрів.[35]

У табл. 2.6. наведений SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД»

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
- Поступове та стабільне зростання заробітної плати (системність у мотивації).	- Зниження темпів приросту зарплат у 2024 році (можливе зниження мотивації).
- Диференційований підхід до оплат залежно від ролі (вищі темпи приросту для ключових посад).	- Невідповідність зростання зарплат і падіння продуктивності праці
- Введення нової управлінської ланки (можливість кар'єрного зростання - нематеріальний мотиватор).	- Відсутність прозорої бонусної системи (обмежена мотивація лише окладною частиною).
- Висока стартова зарплата для кваліфікованих спеціалістів (залучення компетентного персоналу).	- Мала різниця в оплаті між кваліфікованими та допоміжними працівниками (можлива демотивація кваліфікованих).
О – Можливості	Т – Загрози
- Впровадження бонусної системи за результатами (підвищення мотивації через KPI та заохочення).	- Зниження мотивації через недостатнє підвищення зарплати (особливо на тлі інфляції).
- Нематеріальна мотивація: навчання, гнучкий графік, розвиток (утримання молоді та ключових спеціалістів).	- Відтік кваліфікованих кадрів до конкурентів (кращі умови або можливості розвитку в інших компаніях).
- Автоматизація обліку праці та оплати (ефективніший аналіз результативності та прив'язка оплати до показників).	- Надмірне навантаження на фонд оплати праці без ефективного зростання прибутку (загроза фінансовій стабільності).
- Використання гейміфікації у мотивації персоналу (особливо актуально для молодих працівників).	- Професійне вигорання або демотивація ключових співробітників (відсутність справедливої оцінки або можливості підвищення).

Проведений SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД» виявляє як сильні сторони, що сприяють залученню та утриманню працівників, так і слабкі місця, які можуть стримувати їхню продуктивність та лояльність. До позитивних аспектів слід віднести стабільне зростання заробітної плати, що демонструє системний підхід до винагороди праці, а також диференціацію оплат залежно від ролі, що стимулює працівників на відповідальних посадах. Введення нової управлінської ланки відкриває перспективи кар'єрного зростання, а конкурентоспроможна стартова зарплата для кваліфікованих спеціалістів забезпечує залучення компетентних кадрів. Однак, уповільнення темпів зростання зарплат у 2024 році, невідповідність зростання оплат та падіння продуктивності праці, відсутність прозорої бонусної системи та незначна різниця в оплаті між різними категоріями працівників є суттєвими недоліками, які можуть негативно впливати на мотивацію та ефективність персоналу.

Водночас, підприємство має значні можливості для вдосконалення системи мотивації. Впровадження чіткої бонусної системи, прив'язаної до конкретних результатів діяльності (KPI), може стати потужним стимулом для підвищення продуктивності. Розширення інструментів нематеріальної мотивації, таких як навчання, гнучкий графік роботи та можливості професійного розвитку, сприятиме утриманню цінних кадрів, особливо серед молоді. Автоматизація обліку праці та оплати дозволить більш об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника, а використання елементів гейміфікації може підвищити залученість та мотивацію молодшого покоління. Реалізація цих можливостей дозволить не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й зміцнити конкурентні позиції ФОП «БЛОНД» на ринку.

Однак, існують і потенційні загрози для системи мотивації. Недостатнє підвищення заробітної плати, особливо на тлі інфляційних процесів, може призвести до зниження мотивації та відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів, які пропонують кращі умови. Надмірне зростання фонду оплати праці без відповідного збільшення прибутку може створити фінансові

труднощі для підприємства. Крім того, відсутність справедливої оцінки зусиль та можливостей для професійного зростання може спричинити професійне вигорання та демотивацію ключових співробітників. Усвідомлення цих загроз та своєчасне впровадження заходів для їх мінімізації є критично важливим для забезпечення стабільного та успішного розвитку ФОП «БЛОНД».

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Аналіз діяльності фізичної особи-підприємця «БЛОНД» за період 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку розвитку та ефективне управління бізнесом в умовах роздрібної торгівлі. Підприємство, засноване у Харкові, успішно адаптувалося до змін ринкового середовища, включаючи виклики, спричинені пандемією COVID-19, та продовжує демонструвати зростання основних техніко-економічних показників.

Зокрема, спостерігається стабільне збільшення обсягу реалізованої продукції, валового та чистого прибутку протягом досліджуваного періоду. Це свідчить про ефективність обраної стратегії розширення асортименту, впровадження програм лояльності та грамотного позиціонування на ринку. Зростання коефіцієнта ліквідності підтверджує фінансову стійкість підприємства та його здатність виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Аналіз чисельності персоналу виявив чітку тенденцію до зростання, що є прямим наслідком розширення діяльності підприємства. Найбільше збільшення кількості працівників спостерігається у відділі продажів (менеджери з продажу та продавці-консультанти), що підкреслює стратегічну спрямованість ФОП «БЛОНД» на збільшення обсягів реалізації та розширення ринку збуту. Зростання кількості адміністративного (поява заступника директора) та логістичного персоналу також відображає збільшення масштабів бізнесу та необхідність в оптимізації управлінських та операційних процесів. Нестабільна кількість ІТ-спеціалістів може бути пов'язана зі специфікою потреб підприємства у цій сфері.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БЛОНД»

3.1. Оптимізація системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД»

Поняття «мотивація» часто ототожнюється з поняттям стимулу, який спрямований на активізацію людського потенціалу, що спонукає особу до свідомого вибору дій. Головною метою управління у цьому контексті є виявлення потреб і зацікавлень персоналу для формування ефективної системи мотивації працівників.

Система мотивації персоналу являє собою комплекс управлінських заходів, що впливають на співробітників з метою досягнення максимальної ефективності діяльності організації. Така система передбачає встановлення чітких зв'язків між цілями компанії, її підрозділів та конкретних працівників, а також узгодження винагороди персоналу з результатами його праці.

Щоб побудувати ефективну мотиваційну систему, менеджер має дотримуватися певного алгоритму дій. Сучасна система мотивації охоплює різні форми стимулювання, які підбираються з урахуванням потреб працівників і можливостей підприємства. Найбільш поширеним інструментом залишається матеріальне заохочення, зокрема заробітна плата та премії. Проте досягти високої мотивації лише за допомогою фінансових виплат неможливо.

Одним із ключових чинників покращення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації працівників. Методи мотивації — це управлінські інструменти, що забезпечують досягнення організаційних цілей через вплив на персонал. Вони базуються як на законодавстві, так і на внутрішніх механізмах управління, і застосовуються з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

Для того щоб працівник був дійсно зацікавлений у результатах своєї праці, необхідно не лише впливати на нього, але й знати його реальні потреби.

Це дозволяє зменшити потребу в постійному контролі з боку керівництва, адже задоволена особа самостійно прагне досягти високих результатів.

Існують різні типи потреб, задоволення яких формує мотивацію до праці. Фізіологічні потреби, наприклад, впливають на початковий рівень активності. Проте для довготривалої мотивації працівника важливими стають зміст і умови його роботи. [40]



Рис. 3.1. Методи вдосконалення системи мотивації персоналу
Джерело: сформовано автором на основі [40]

Матеріальна система мотивації охоплює фінансові стимули, які безпосередньо впливають на добробут працівника. Сюди входить заробітна плата, доплати, премії, бонуси за колективну роботу, за підвищення продуктивності праці, економію витрат або досягнення загальних показників ефективності. Такий підхід дозволяє не лише винагородити працівника, а й чітко визначити зв'язок між його зусиллями та фінансовою віддачею. Він особливо ефективний у сферах, де результат праці можна легко виміряти кількісно.

Однак сучасні організації дедалі більше уваги приділяють нематеріальній мотивації. Вона охоплює індивідуальні та колективні цінності, потребу в розвитку та самореалізації. Сюди належать тренінги, визнання досягнень, просування по кар'єрі, гнучкий графік роботи, соціальні пакети, участь у прийнятті рішень, корпоративні події та святкові подарунки. Ці методи спрямовані на створення позитивного мікроклімату в колективі, формування довіри до керівництва та підтримку психологічного комфорту.

Вдосконалення системи мотивації передбачає баланс між цими двома складовими. Надмірне зосередження лише на матеріальних аспектах може призвести до "вигорання" працівників і відсутності внутрішнього задоволення від праці. Натомість поєднання грошових заохочень із визнанням, розвитком та участю в управлінні дозволяє створити атмосферу взаємоповаги, відповідальності та ініціативності.

Ефективне управління персоналом є ключовою складовою стратегії розвитку сучасного підприємства. Одним із пріоритетних напрямів такого управління виступає оптимізація системи мотивації, що передбачає удосконалення підходів до стимулювання працівників задля підвищення їхньої продуктивності та залученості до досягнення організаційних цілей. У цьому контексті особливе значення набуває впровадження KPI (Key Performance Indicators) — ключових показників ефективності, які забезпечують об'єктивну, кількісно вимірювану оцінку результативності трудової діяльності.

Основна мета застосування KPI у мотиваційній системі полягає у формуванні прозорого механізму взаємозв'язку між результатами діяльності працівників та їхньою матеріальною або нематеріальною винагородою. На відміну від традиційних методів оцінювання, що нерідко мають суб'єктивний характер, KPI орієнтуються на конкретні, досяжні, релевантні та часообмежені цілі, які безпосередньо корелюють із загально-стратегічними орієнтирами підприємства. [44]

До основних переваг цих показників ефективності відносять:

- 1) Система мотивації KPI базується на глибокому аналізі бізнес-процесів і ролі кожного працівника.
- 2) Для кожного співробітника встановлюються індивідуальні показники ефективності з урахуванням його функціональних обов'язків.
- 3) Розробляється ефективна система моніторингу, яка дозволяє контролювати досягнення поставлених цілей.
- 4) Визначаються механізми збору та аналізу даних, що дають змогу об'єктивно оцінювати результативність працівників.
- 5) Створюється система нагород і бонусів, яка стимулює до досягнення високих результатів.
- 6) Впровадження мотиваційної системи супроводжується підтримкою та навчанням персоналу.
- 7) Проводиться регулярний моніторинг та коригування системи для забезпечення її максимальної ефективності. [47]

Розробка системи мотивації на основі KPI передбачає створення набору ключових показників ефективності для кожного співробітника або команди. Кожен показник повинен бути релевантним, конкретним і відображати конкретні бізнес-цілі компанії.

Після того, як KPI для кожного співробітника або команди визначені, необхідно створити систему мотивації, яка заохочуватиме співробітників до досягнення цих цілей. Це можуть бути, наприклад, бонуси, винагороди, підвищення заробітної плати, системи оцінювання тощо.

Система KPI виступає як дієвий інструмент управління результатами праці, що дозволяє не лише встановити чіткі критерії оцінки діяльності працівників, а й забезпечити прозорий механізм мотивації. Проте для досягнення бажаного ефекту необхідним є системний підхід до впровадження KPI, зокрема чітке дотримання етапів оцінки ефективності цього процесу.

1. Визначення стратегічних цілей організації

Першим кроком у впровадженні системи KPI є ідентифікація стратегічних цілей підприємства. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та узгодженими з місією та баченням організації. Важливо також ранжувати цілі за пріоритетністю, що дозволяє сфокусувати увагу на найважливіших напрямках розвитку.

2. Формування релевантних показників ефективності

Після визначення цілей формуються ключові показники, які безпосередньо впливають на їх досягнення. Ці KPI повинні бути зрозумілими, мати кількісний вираз і бути адаптованими до функціональних обов'язків кожного працівника. Наприклад, для відділу продажу це може бути обсяг реалізованої продукції або середній чек замовлення.

3. Розрахунок преміальної системи та вагових коефіцієнтів

На цьому етапі встановлюється змінна частина заробітної плати, яка залежить від виконання поставлених KPI. Вагові коефіцієнти дають змогу диференціювати значущість окремих показників у загальній системі оцінювання та стимулюють фокус на найбільш важливих аспектах роботи.

4. Опис логіки нарахування винагороди

Ефективність KPI неможлива без чіткої формули розрахунку бонусів. Система має враховувати різні рівні досягнення цілей і пропонувати відповідну шкалу винагороди, яка б заохочувала до зростання результативності навіть у випадку часткового виконання завдань.

5. Комунікація та презентація системи працівникам

Запорукою ефективної реалізації KPI є прозорість і зрозумілість для персоналу. Кожен працівник повинен знати, які показники є ключовими, як їх досягати та які переваги він отримає в разі успішного виконання плану. Доцільно доповнювати грошову мотивацію нематеріальними винагородами, що формують додаткову лояльність.

6. Моніторинг виконання KPI

Реалізація системи передбачає постійний збір і аналіз даних щодо виконання показників. Для цього доцільно використовувати сучасне програмне забезпечення, яке дозволяє оперативно формувати звіти, виявляти відхилення та адаптувати управлінські рішення в реальному часі.

7. Аналіз результатів і виявлення проблем

На цьому етапі оцінюється відповідність досягнутих результатів встановленим цілям. Якщо працівники масово не виконують KPI, необхідно з'ясувати причини — від некоректних цільових значень до зовнішніх обставин. Аналіз також дозволяє виявити найуспішніші практики, які варто масштабувати на весь колектив.

8. Актуалізація KPI та адаптація системи

Залежно від результатів аналізу вносяться коригування до показників, змінюється їхня вага або навіть переформулюються окремі цілі. Актуалізація KPI дозволяє підтримувати відповідність між цілями компанії та мотиваційною системою. [47]

Саме впровадження KPI допомагає роботодавцям об'єктивно оцінювати продуктивність, визначати пріоритети в управлінні персоналом та своєчасно виявляти точки зростання або слабкі місця у командній роботі. Відтак, оптимізація системи мотивації персоналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на удосконалення методів заохочення, оновлення підходів до оцінювання результативності й активне використання аналітичних інструментів, таких як KPI. На рисунку 3.2 наведені етапи оптимізації системи мотивації персоналу засобами KPI.

Система KPI — це не окрема від мотивації технологія, а її інструментальне продовження, тому її впровадження завжди передбачає перегляд, коригування та вдосконалення вже існуючої системи мотивації.



Рис. 3.2. Етапи оптимізації системи мотивації персоналу засобами KPI

Таким чином, етапи впровадження KPI цілком лягають в основу оптимізації системи мотивації персоналу. Використання етапів впровадження KPI як основи для оптимізації мотиваційної системи не лише можливе, а й доцільне з управлінської точки зору. Це дозволяє зробити мотивацію більш гнучкою, персоналізованою та прив'язаною до реальних бізнес-результатів. Такий підхід об'єднує стратегічне бачення керівництва з практичною ефективністю виконавців.

3.2. Формування корпоративної культури ФОП «БЛОНД»

Корпоративна культура виступає фундаментом для єдності колективу, формуючи спільне бачення стратегічних цілей та ключових принципів. Це явище значно ширше за прості інструкції чи усталені звичаї; вона є дієвим інструментом, що визначає управлінські методи, стилі лідерства та загальну організаційну динаміку.

Основою для формування корпоративної культури є такі елементи, як місія компанії, її ціннісні орієнтири, прийняті норми поведінки, внутрішні традиції та ритуали, а також етичні стандарти. Вказані компоненти мають прямий вплив на відношення працівників до робочих обов'язків, рівень їхньої мотивації та ступінь залученості до діяльності компанії. Крім цього, корпоративна культура відіграє вирішальну роль у визначенні характеру комунікацій – як між окремими співробітниками, так і у взаємодії між різними рівнями управління.

До основних функцій корпоративної культури відносять:

1. Створення спільного бачення цілей і принципів, що об'єднують співробітників.
2. Вплив на стиль управління.
3. Вплив на підхід до лідерства.
4. Вплив на спосіб роботи всієї організації.
5. Вплив на ставлення працівників до виконання своїх обов'язків.
6. Вплив на мотивацію працівників.
7. Вплив на рівень залученості працівників.
8. Визначення характеру комунікації між працівниками.
9. Визначення характеру комунікації між різними рівнями керівництва. [50]

Процес формування корпоративної культури, орієнтованої на гнучкий організаційний розвиток, включає кілька послідовних етапів. На першому етапі визначаються стратегічні цілі, цінності, пріоритети та норми поведінки,

які мають стати основою культури. Далі проводиться аналіз існуючої культури з метою виявлення її сильних та слабких сторін, а також оцінюється її відповідність обраній стратегії розвитку. На третьому етапі розробляються конкретні заходи для впровадження бажаних цінностей та моделей поведінки. Важливим є етап гнучкого впливу на культуру з метою усунення негативних аспектів, що перешкоджають реалізації стратегії. І на завершення, проводиться оцінка ефективності вжитих заходів та, за необхідності, коригування стратегії. Такий комплексний підхід дозволяє створити корпоративну культуру, яка не лише об'єднує колектив, але й сприяє досягненню стратегічних цілей організації.[54]

Основою побудови корпоративної культури є чітке формулювання місії та цінностей підприємства. У випадку ФОП «БЛОНД», місія може бути сформульована як прагнення забезпечити кожного клієнта якісною продукцією за доступною ціною. Головні цінності — це орієнтація на клієнта, відкритість у ділових відносинах, постійне вдосконалення та здатність швидко адаптуватися до ринкових умов.

Для забезпечення ефективної роботи важливим кроком є розвиток внутрішніх комунікацій. Прозора й налагоджена система обміну інформацією сприяє оперативному реагуванню на сезонні коливання попиту, покращенню логістики та зміцненню командного духу. Це особливо актуально для невеликого бізнесу з обмеженими ресурсами.

Не менш значущим чинником є впровадження сучасних управлінських підходів. Гнучкість у плануванні, активне навчання персоналу, розвиток цифрових каналів продажів — усе це сприятиме підвищенню ефективності та зменшенню залежності від зовнішніх чинників, зокрема сезонності.

Корпоративна культура проявляється через конкретні дії. Для ФОП «БЛОНД» доцільно розвивати партнерства з іншими підприємствами та активно залучатися до локальних подій. Таке позиціонування допоможе не лише розширити мережу контактів, а й стати ближчим до клієнта та громади.

Програми лояльності для постійних клієнтів — ще один стратегічний інструмент, який дозволить підвищити рівень утримання клієнтів, стабілізувати обсяги продажу й ефективно конкурувати на ринку.

Окремої уваги заслуговує розширення асортименту продукції та активізація онлайн-продажів. Враховуючи обмеженість торгових площ, вихід у цифровий простір дозволить значно розширити аудиторію та оптимізувати витрати.

Загалом, формування результативної корпоративної культури для ФОП «БЛОНД» має ґрунтуватися на трьох основоположних принципах:

- 1) Інноваційність – постійне впровадження нових рішень і технологій у всі процеси.
- 2) Соціальна відповідальність – активна участь у житті громади, підтримка соціальних ініціатив і формування позитивного іміджу.
- 3) Рациональне використання ресурсів – оптимізація діяльності, фокус на пріоритетних напрямках і максимальна ефективність кожної інвестиції.

Завдяки цим принципам та цілісному підходу до формування культури, ФОП «БЛОНД» зможе не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й стати прикладом успішного малого бізнесу в сучасних умовах.

Схема механізму формування корпоративної культури підприємства, наведена на рис. 3.3, відображає послідовний, багаторівневий і цілісний підхід до побудови внутрішнього культурного середовища, що сприяє гармонізації інтересів працівників з місією компанії, а також досягненню її стратегічних цілей.

Формування корпоративної культури починається із врахування впливу мегасередовища, де визначальними є глобальні тренди міжнародного бізнесу, усталені стандарти, цінності та поведінкові моделі. У контексті ФОП «БЛОНД», це означає необхідність адаптації до вимог ринку, збереження конкурентоспроможності та інтеграції загальнолюдських принципів у свою діяльність.

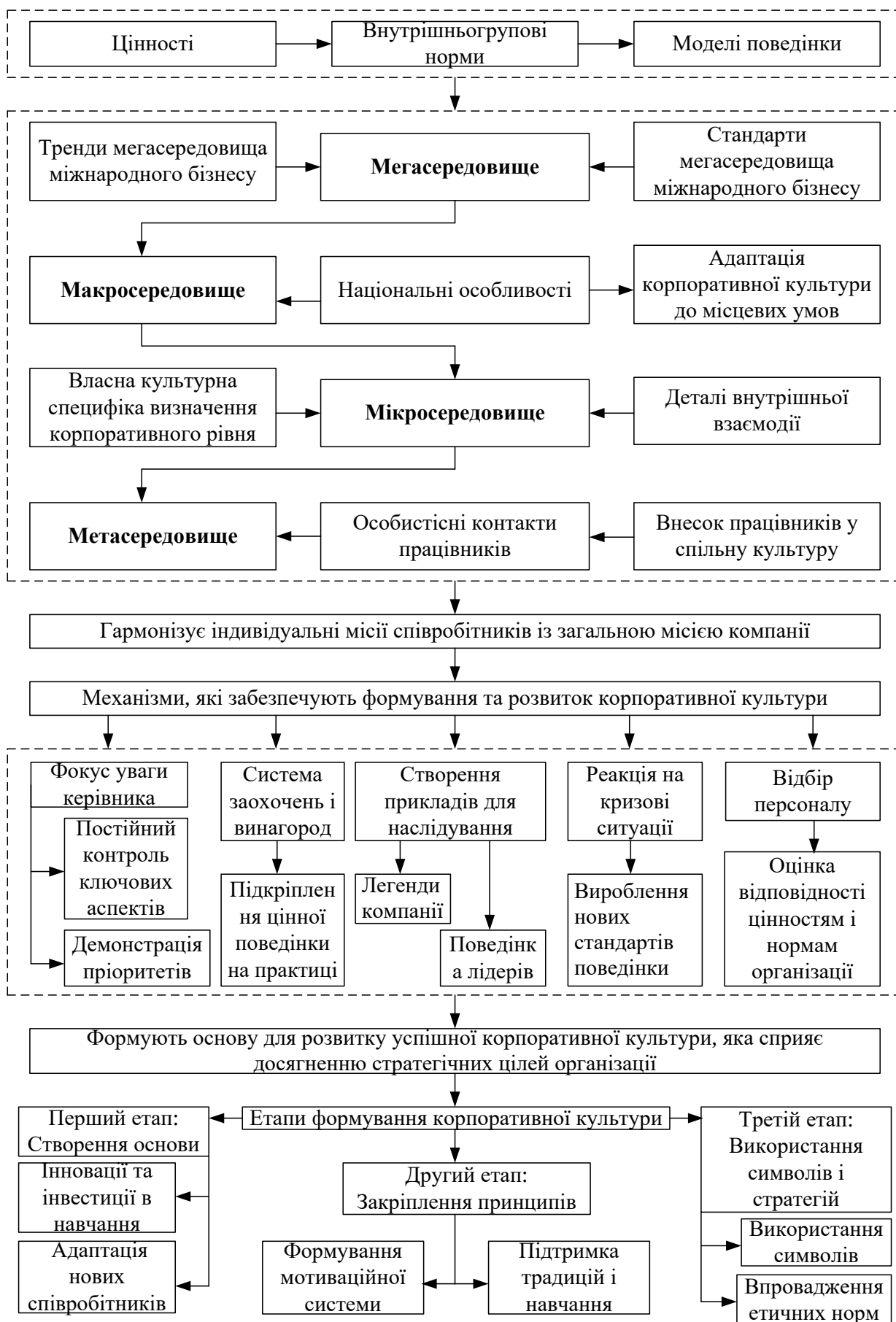


Рис. 3.3. Механізм формування корпоративної культури ФОП «БЛОНД»

На рівні макросередовища ключовим є урахування національних особливостей, менталітету, культурних традицій, що сприяє ефективній адаптації корпоративної культури до локального середовища. Мікросередовище є безпосереднім середовищем взаємодії співробітників. Тут відображаються особистісні контакти, внутрішні норми, цінності та культурна специфіка, які забезпечують практичну реалізацію корпоративної культури в щоденній діяльності.

Центральне місце у формуванні корпоративної культури займає гармонізація особистісних місій працівників з загальною місією підприємства. Для ФОП «БЛОНД» це означає створення умов, в яких кожен працівник усвідомлює свій внесок у загальний результат та ідентифікує себе з цінностями компанії.

Формування корпоративної культури у ФОП «БЛОНД» забезпечується цілою низкою механізмів:

1. Фокус уваги керівника полягає у постійному контролі ключових аспектів та демонстрації пріоритетів.
2. Система заохочень і винагород стимулює бажану поведінку, підкріплюючи її на практиці.
3. Створення прикладів для наслідування, зокрема через легенди компанії та поведінку лідерів, формує рольові моделі.
4. Реакція на кризові ситуації та вироблення нових стандартів поведінки свідчать про гнучкість культури.
5. Відбір персоналу ґрунтується на відповідності кандидатів цінностям організації, що закладає фундамент єдності команди.

Процес розбудови корпоративної культури у ФОП «БЛОНД» передбачає три основні етапи:

Перший етап – створення основи: охоплює впровадження інновацій, інвестиції в навчання та адаптацію нових працівників.

Другий етап – закріплення принципів: включає формування мотиваційної системи, підтримку традицій та безперервне навчання.

Третій етап – використання символів і стратегій: акцент робиться на впровадженні етичних норм, візуальній ідентичності бренду та символіці, що укріплює корпоративний дух.

Отже, корпоративна культура ФОП «БЛОНД» формується як багатокomпонентна система, де поєднуються зовнішні впливи, внутрішня мотивація та управлінські механізми. Її формування базується на стратегічному підході, який спрямований не лише на ефективність, а й на довгостроковий розвиток підприємства через створення згуртованої, ціннісно-орієнтованої команди.

Становлення сильної корпоративної культури є ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності будь-якого підприємства, зокрема малого бізнесу. Для ФОП «БЛОНД» це означає впровадження новітніх підходів до управління, організації внутрішніх процесів та взаємодії із персоналом. Такий підхід сприятиме ефективнішій роботі команди, оптимізації операцій та адаптації до сучасних вимог ринку.

Першим стратегічним кроком на шляху до вдосконалення корпоративної культури має стати чітке формулювання місії компанії. Вона повинна об'єднувати співробітників навколо спільної мети й цінностей. Для ФОП «БЛОНД» актуальною є місія, спрямована на забезпечення споживачів якісними, доступними товарами, з акцентом на інновації, гнучкість, клієнтоорієнтованість і прозорість у взаєминах.

До стратегічних переваг, що можуть забезпечити зростання підприємства, належить впровадження цифрових рішень. Розвиток онлайн-торгівлі, автоматизація управлінських процесів та інтеграція електронних інструментів обслуговування клієнтів дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту й раціонально розпоряджатися ресурсами.

Ефективна корпоративна культура також передбачає розвиток внутрішньої комунікації. У ФОП «БЛОНД» доцільно запровадити цифрові платформи для обміну інформацією між співробітниками — це можуть бути мобільні додатки або закриті корпоративні чати. Такі інструменти

сприятимуть оперативному вирішенню питань, пов'язаних з логістикою, сезонними змінами попиту або маркетинговими активностями.

Важливою складовою культури є зворотний зв'язок. Працівники повинні мати змогу ділитися ідеями, коментувати робочі процеси та пропонувати шляхи покращення. Це формує відчуття залученості, підвищує лояльність та активізує ініціативність колективу.

Щоб підтримати динамічність бізнесу, слід використовувати інструменти динамічного планування. Спеціалізовані програми можуть забезпечити автоматизацію закупівель, облік товарних залишків та гнучке реагування на зміну ринкової ситуації. Це особливо актуально для бізнесу з високою залежністю від сезонного попиту.

Варто також інвестувати в навчання персоналу. Організація тренінгів, участь у семінарах або вебінарах, присвячених продажам, клієнтському сервісу та цифровим технологіям, сприятиме підвищенню кваліфікації працівників. Освітній розвиток стимулює особистісне зростання й формує атмосферу постійного вдосконалення всередині компанії.

Активне просування онлайн-продажів є не лише відповіддю на обмеження фізичної торгової площі, але й способом вийти за межі локального ринку. Власний інтернет-магазин або використання популярних маркетплейсів дозволяють залучити нових споживачів та зменшити залежність від сезонних коливань.

Зміцнити відносини з клієнтами допоможе програма лояльності, яка передбачає знижки на повторні покупки, бонуси чи персональні пропозиції. Такий підхід формує стабільну базу постійних клієнтів і водночас приваблює нову аудиторію.

Соціальна відповідальність є ще одним важливим аспектом корпоративної культури. Для ФОП «БЛОНД» участь у місцевих подіях, співпраця з громадами чи благодійними організаціями — це можливість покращити імідж підприємства та сформувати довіру до бренду.

Окрему увагу слід приділити управлінню ресурсами. Інтеграція сучасних CRM- та ERP-систем дозволяє централізовано контролювати всі аспекти бізнесу: від обліку закупівель до аналітики продажів. Також корисними є автоматизовані рішення для обробки замовлень, підготовки звітів і моніторингу ефективності.

Інтеграція інноваційних практик у діяльність ФОП «БЛОНД» відкриває можливість формування прогресивної корпоративної культури, яка стане опорою для сталого розвитку підприємства. Завдяки впровадженню сучасних рішень можна очікувати на низку позитивних результатів, зокрема:

- підвищення командної ефективності завдяки налагодженню внутрішніх комунікаційних процесів;
- вихід на нові сегменти ринку через активізацію онлайн-продажів;
- зменшення впливу сезонності за рахунок застосування гнучкого планування та цифрових інструментів управління;
- зростання клієнтської довіри та лояльності завдяки програмам заохочення та участі в соціальних ініціативах.

Формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, є стратегічно важливим рішенням для підприємства. Це дозволяє не лише зміцнити позиції ФОП «БЛОНД» у конкурентному середовищі, але й забезпечити основу для сталого зростання в довгостроковій перспективі. Така модель культури дає змогу гнучко реагувати на виклики ринку, впроваджувати зміни без втрати ефективності та залишатися актуальними для цільової аудиторії.

Таким чином, впровадження інноваційних рішень у формування корпоративної культури ФОП «БЛОНД» створює потужний фундамент для довгострокового успіху. Поєднання стратегічного бачення, сучасних технологій та людського капіталу забезпечить не лише ефективну внутрішню взаємодію, а й конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці ефективна система мотивації персоналу стає ключовим чинником забезпечення стабільної роботи підприємства та його конкурентоспроможності. Аналіз існуючої системи мотивації на ФОП «БЛОНД» виявив низку проблем, зокрема низький рівень залученості працівників, нечітке розмежування функціональних обов'язків та відсутність чітких критеріїв оцінки результативності праці. Це свідчить про необхідність впровадження нових підходів, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули.

Запропоновані напрями удосконалення, серед яких ключове місце посідає впровадження системи KPI, спрямовані на підвищення прозорості управлінських процесів, розвиток корпоративної культури та формування орієнтованості персоналу на результат. Крім того, інтеграція мотиваційних механізмів із загальною стратегією розвитку підприємства дозволить не лише підвищити продуктивність праці, але й зміцнити командну взаємодію, що особливо важливо для малого бізнесу.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу на ФОП «БЛОНД» є стратегічним кроком, що дозволяє трансформувати внутрішнє середовище підприємства, зробити його більш гнучким і адаптивним до сучасних викликів. Забезпечення балансу між досягненнями працівників та їхньою винагородою сприятиме не лише зростанню лояльності персоналу, а й загальному успіху підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження діяльності ФОП «БЛОНД» упродовж 2022–2024 років дало змогу всебічно оцінити стан розвитку підприємства та визначити ключові напрями вдосконалення системи мотивації персоналу. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних економічних показників, що свідчить про ефективне управління, адаптивність до змін ринкового середовища та успішну реалізацію бізнес-стратегії.

Разом з тим, дослідження внутрішніх процесів управління персоналом виявило потребу у модернізації чинної системи мотивації. Зокрема, було встановлено, що хоча матеріальне стимулювання присутнє, бракує системного підходу до оцінювання ефективності працівників, прозорої системи бонусів, а також інструментів нематеріальної мотивації. Це створює ризики для зниження залученості персоналу та їх мотивації до досягнення високих результатів, особливо в умовах розширення бізнесу.

У зв'язку з цим у дипломній роботі були запропоновані напрями удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема впровадження КРІ як інструменту об'єктивної оцінки результатів праці, розвиток корпоративної культури, а також активніше використання нематеріальних стимулів — таких як професійний розвиток, визнання досягнень та покращення внутрішніх комунікацій. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності персоналу, зниженню плинності кадрів, зміцненню командної взаємодії та, в результаті, забезпеченню сталого розвитку ФОП «БЛОНД» у майбутньому.

Зважаючи на тенденцію до зростання чисельності персоналу та розширення функціональних обов'язків співробітників, особливо в сферах продажу та логістики, постає необхідність формалізації та стандартизації процесів мотивації. Запропоноване впровадження КРІ дозволяє чітко окреслити очікувані результати роботи кожного працівника, що сприятиме підвищенню відповідальності, прозорості оцінювання та формуванню

здорової конкуренції в колективі. Водночас КРІ-інструменти повинні бути гнучкими й адаптивними до специфіки кожної посади, щоб уникнути демотивації через надмірний тиск або нереалістичні цілі.

Суттєвим резервом підвищення мотивації персоналу ФОП «БЛОНД» є розвиток елементів корпоративної культури. В умовах активного зростання підприємства стає важливим не лише фінансове стимулювання, а й створення атмосфери залученості, довіри та спільних цінностей. Запровадження внутрішніх комунікаційних платформ, святкування досягнень працівників, розвиток наставництва та підтримка балансу між роботою та особистим життям сприятимуть не лише підвищенню лояльності, а й формуванню сильної внутрішньої спільноти.

На основі проведеного аналізу та з урахуванням виявлених проблем у системі мотивації персоналу ФОП «БЛОНД» доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення:

1. Запровадити систему ключових показників ефективності (КРІ) для різних категорій працівників. Це дозволить зробити процес оцінювання результатів роботи прозорим, об'єктивним та стимулюючим. КРІ слід адаптувати відповідно до функціональних обов'язків кожного працівника та переглядати щонайменше раз на рік.

2. Розробити та впровадити внутрішню програму нематеріального стимулювання, яка передбачає гнучкий графік роботи, можливість часткової віддаленої зайнятості, відзначення професійних досягнень, системи наставництва та внутрішнього навчання.

3. Формувати корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток і згуртованість персоналу. Доцільно запровадити регулярні внутрішні комунікаційні заходи (тренінги, збори, корпоративні події), створити інформаційні платформи для зворотного зв'язку та обміну ідеями між працівниками різних відділів.

4. Проводити періодичний аналіз задоволеності персоналу умовами праці та системою мотивації, використовуючи анонімні

опитування. Це допоможе виявити приховані проблеми, швидко реагувати на негативні настрої в колективі та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат.

5. **Забезпечити професійний розвиток працівників** шляхом організації курсів, майстер-класів, участі у професійних виставках та конференціях. Підтримка прагнення до самореалізації підвищує рівень залученості та зменшує плинність кадрів.

6. **Створити систему адаптації нових працівників**, яка допоможе швидше інтегрувати їх у колектив, ознайомити з корпоративними цінностями, правилами та стандартами, що в кінцевому результаті позитивно позначиться на ефективності роботи новачків.

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ФОП «БЛОНД» є необхідною умовою подальшого сталого розвитку організації. Запропоновані заходи є не лише реакцією на поточні виклики, а й інвестицією у стратегічне зростання підприємства. Вони дозволяють не просто підвищити продуктивність працівників, а й зміцнити позиції компанії на ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ДАВНІХ ЧАСІВ ДО НАШИХ ДНІВ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
2. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91
3. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки. *Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. Харків: Смугаста типографія, 2017. С. 136– 146.*
4. Климчук, А. О., Михайлов, А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*.-2018. № 1. С. 218-234.
5. Pustovit O., Basuk Y. ESSENCE OF PERSONNEL MOTIVATION AS A BASIS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*. 2021. Vol. 76, no. 3. P. 47–63. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
6. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії // *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26-31.
7. Рядинська, І. А., Гончаров, Д. О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць ХНПУ імені ГС Сковороди "Економіка"*, (18), 2018. С. 83-92.
8. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

9. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.
10. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92
11. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
12. Сікун, О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*, 1 (65), 2019. С. 506-510. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-116>
13. Носань, Н., Коршуков, Р. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*, (26). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
14. Мотивація персоналу: управління якістю праці | Агрокебети. *Новини - "Агрокебети"*. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>
15. Заставнюк, Л. І., Липовецька, Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 3(14), 2019. С. 166-172.
16. Ігнатюк, В., Туніна, Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), 2023. С. 75-83.
17. Yanchenko N., Blagoy V., Tikhomyrova A. Мотивація персоналу як важіль підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 20. С. 173. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2018.20.0.173>

18. Горик-Чубатюк, М. О., Свінцицька, О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (22), 2018. С. 539-543.
19. Захарова, А. А., & Долгальова, О. В. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*, 2017. С. 66-71.
20. Тертична, Л., Паламарчук, А. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та суспільство*, (62). 2024.
21. Шепеленко, С. Мотиваційні напрями у формуванні евдемонізму персоналу на підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 320(4), 2023. С. 502-509.
22. Чобіток, В. І., & Костюк, Н. О. (2024). Механізм формування гармонійно-мотиваційної системи на підприємствах. *Склад організаційного комітету конференції Голова оргкомітету*, 2024. С. 143.
23. Бубняк А. М. Концептуальні аспекти чисельного евклідово-ілюзійного управління персоналом. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія*. 2023. № 3. С. 55–63.
24. Гнатів О. П. Сучасні підходи до аналізу мотиваційних систем у малому бізнесі. *Економіка і суспільство*. 2024. № 12. С. 112–120.
25. Коваленко М. В. Аналіз мотиваційних механізмів у системі управління персоналом: виклики та перспективи. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 4. С. 78–85.
26. Лушко В. М., Бубняк Г. П. Формула системи мотивації як основа компетентної взаємодії персоналу. *Academic.edu*. 2023.
27. Сидоренко Т. О. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації: аналіз ефективності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2025. № 1. С. 45–53.
28. Тоганала С. Є. Формування комплексної системи оцінки персоналу. *Academic.edu*. 2022

29. Чубенко О. С. Аналіз мотиваційних стратегій у великих корпораціях: сучасний підхід. Журнал економічних досліджень. 2021. № 6. С. 90–98.
30. Чобіток В. І. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків : Укр. інж.-пед. акад., 2020. 40 с.
31. Чобіток В. І. Мотиваційні аспекти інтелектуалізації управління персоналом у холістичному розвитку підприємств. Вісник Української інженерно-педагогічної академії. 2021. № 2. С. 22–30.
32. Балахонова О., Паліга А. А. Сучасні методи удосконалення організації праці на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. Т. 1. С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-1>
33. Купчик К. О. Формування системи мотивації персоналу підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 Менеджмент / наук. кер. Н. Л. Хомюк ; Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2024. 52 с.
34. Гарастовська А.В., Петухова О.М. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій: Матеріали XVIII Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 20-21 квітня 2022 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2022. С. 12-14
35. Копчак, Ю., Лобунець, Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, (61). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
36. Брижик Л. В. Аналіз системи управління персоналом підприємства: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. Т. В. Бондар. Суми : Сумський державний університет, 2023. 44 с
37. Махмудов, Х., Чухліб, В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*, (52). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

38. Strategic assessment of the effectiveness of logistics solutions to increase the competitive position of the enterprise / O. Temchenko et al. *Efektivna ekonomika*. 2021. No. 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.5>

39. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / Альона Олегівна Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова голов. ред.) та ін. ISSN 2313-4569). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Вип. 1. No 60. С. 135–141.

40. Носань, Н., Коршуков, Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (26). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

41. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. No 9. С.232–236.

42. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. No2. С.102–105

43. Кучинський В. А. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій / В. А. Кучинський, О. М. Гуцан // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 4. С. 45-51

44. Розробка систем мотивації KPI - Системи менеджменту. *Системи менеджменту*. URL: <https://msys.kiev.ua/uk/rozrobka-system-motyvatsiyi-kpi/>

45. Мотивація персоналу за KPI. *IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation* www.it.ua. URL: <https://www.it.ua/products/personal/motivacija-personala-na-osnove-kpi>

46. Cherep A., Tomareva-Patlakhova V., Kabanova O. Formation of an effective enterprise management system. *Herald of Khmelnytskyi national*

- university. 2021. Vol. 300, no. 6 Part 2. P. 280–286.
URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-46>
47. Системи KPI співробітників: як розробити, розрахувати і впровадити — RemOnline. *remonline.ua*.
URL: <https://remonline.ua/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/>
48. Дергачова, В. В., & Федірко, Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. 2018. С.272-279
49. Полянська, А. С., & Дюк, О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*, (27 (2)), 2018. С. 9-16.
50. Зеліч, В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємництва. 2017. С. 21-25 URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/65934>
51. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 16. С. 514-519. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf>
52. Tulchinskiy R., Chobitok V., Dergaliuk ., Semenchuk ., arnovska I. Strategic Guidelines for he Intensification of Regional Development Under the Impactof Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21 (8). . 97–104.
53. Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Bykhovchenko V. Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 2021. 39. o. 71. DOI: 10.46398/cuestpol.3971.35
54. Гриценко, Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (59), 2017. С. 284-290.
55. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. 12-19 с. .

Чобіток В., Летяго Г., Іщенко В. Формування рейтингу підприємств на основі мотиваційних концептів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка» Випуск 16(32), 2023 [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-13).

56. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Головатюк// Механізм регулювання економіки. 2019. № 1. С. 102-111.

57. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. – 2017. – Вип. 2 (55). – Т. 22. – С. 99-103.

58. Бандурка О.М., Глухов В.В., Кузьмін О.Є. Менеджмент організацій : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 416 с.

59. Друкер П.Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. – Київ : Основи, 2020. – 320 с.

60. Завадський Й.С., Штангрет А.М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. – Львів : Новий Світ – 2000, 2019. – 326 с.

61. Козлова О.В. Мотивація персоналу: навчальний посібник. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 212 с.

62. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. – Київ : Вільямс, 2019. – 912 с.

63. Піддубна Л.І. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 278 с.

64. Савченко Т.Г. КРІ як інструмент оцінки ефективності працівників // Економіка та управління. – 2023. – №2 (42). – С. 45–50.

65. Цвєткова А.М. Корпоративна культура як елемент нематеріальної мотивації персоналу // Бізнес Інформ. – 2023. – №6. – С. 80–84.

66. Швець В.Я., Семенова К.О. Управління персоналом : навчальний посібник. – Київ : НАУ, 2021. – 240 с.

67. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. – London : Kogan Page, 2020. – 360 p.
68. Каличева Н.Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04; Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2019. 43 с.
69. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с
70. Чобіток В., Мацишин, М. Формування джерел фінансування розвитку підприємницької діяльності в Україні. *Development Service Industry Management*, (3), 24–34. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(4))
71. Chobitok V., Mnykh O., Brytskyi R., Us Yu. Adhocratic mechanisms of formation of innovative and creative directions for business entities development in conditions of transparency of economics // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1150, No. 1. P. 012002.
72. Дикань В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс] / В. Дикань, Г. Обруч // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 11 (22). С. 1-21

ДОДАТКИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Дипломна робота на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент») *МОСЬКІН Андрій Євгенович*

Науковий керівник: проф. *КОСТИН Юрій Дмитрович*

Метою дипломної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на прикладі ФОП «БЛОНД».

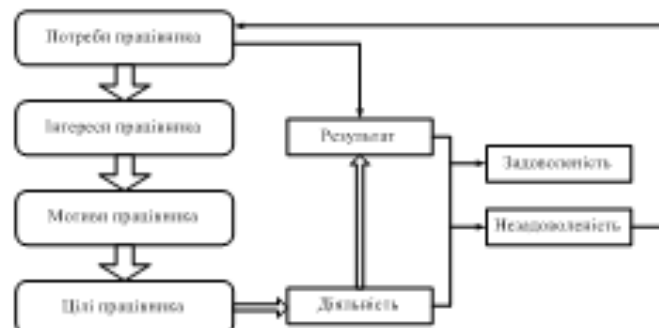
Об'єктом дипломної роботи є процеси формування, функціонування та вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

Предмет дипломної роботи – система мотивації персоналу ФОП «БЛОНД».

Підходи до трактування «мотивації персоналу»

Школа	Трактування мотивації персоналу
Психологічний	Мотивація – сукупність психологічних процесів, що спонукають людину до певних дій, спрямованих на досягнення певних цілей (Г. Дж. Бінді, Р. Оуен, А. Сміт, Р. Кратц, А. Льюїс).
Психологічний	Мотивація – це сукупність процесів, що спонукають людину до певних дій, спрямованих на досягнення певних цілей, що формують певні установки та цінності (Кітченер, Кітченер, Кітченер).
Культурологічний	Мотивація – це сукупність психологічних процесів, що спонукають людину до певних дій, спрямованих на досягнення певних цілей, що формують певні установки та цінності (С. Пітерс, М. Пітерс, М. Пітерс).
Управлінський	Мотивація – це сукупність психологічних процесів, що спонукають людину до певних дій, спрямованих на досягнення певних цілей, що формують певні установки та цінності (В. Шенкель, О. Криворученко).
Культурологічний	Мотивація – це сукупність психологічних процесів, що спонукають людину до певних дій, спрямованих на досягнення певних цілей, що формують певні установки та цінності (Міхаліс, Міхаліс, Міхаліс).

Мотиваційний процес персоналу підприємства



Техніко-економічні показники ФОП «БЛОНД»

№ п/п	Найменування показника	Ріки		
		2022	2023	2024
1.	Обсяг реалізованої продукції, грн.	3450750	4160347	4377015
2.	Собівартість товарної продукції, грн.	2 500 500	2 975 565	3 118 010
3.	Валовий прибуток, грн.	950250	1 186 782	1 259 005
4.	Чистий прибуток, грн.	545000	796400	898045
5.	Середньорічна картка основних засобів, грн.	2530450	2760280	2904610
6.	Середньорічна картка оборотних активів, грн.	2107090	2569010	2409900
7.	Середньорічна картка оборотних пасивів, грн.	1030450	1109700	1340070
8.	Чисельність ПНП осіб	13	18	25
9.	Річний фонд зарплати, грн.	1714200	2575200	3 124 000
10.	Коефіцієнт ліквідності	1,4	1,58	1,71

Чисельність персоналу ФОП «БЛОНД» в період 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	Ріки		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Директор	1	1	1
Заступник директора	-	-	1
Юрист	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Менеджер з продажів	1	2	3
Продавець-консультант	7	10	15
Логіст	1	1	2
ІТ-спеціаліст	1	2	1
Всього	13	18	25

Зміни розміру заробітної плати працівників ФОП «БЛОНД»

Категорія персоналу	Роки			Абсолютне відхилення		Відсоток відхилення	
	2022, грн	2023, грн	2024, грн	2023/2022, грн	2024/2023, грн	2023/2022, %	2024/2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	18000	19800	21000	1800	1200	9,1	5,7
Заступник директора	-	-	19100	-	-	-	-
Кур'єр	12700	14200	16000	1500	1800	10,6	11,3
Бухгалтер	14550	15000	15700	450	700	3,0	4,5
Менеджер продаж	10600	11100	12900	500	1700	4,5	13,3
Промисловий конструктор	8500	9900	10500	1400	600	14,1	3,9
Лейстер	12500	13900	15300	1400	1400	10,1	9,2
IT-спеціаліст	15000	16600	17100	1600	500	9,6	2,9

Аналіз продуктивності праці на ФОП «БЛОНД»

Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Обсяг товарної продукції, грн.	2300500	2773565	2918010	473065	144445	17,1	5,0
Чисельність ПП, осіб	13	18	25	5	7	27,8	28,0
Продуктивність праці, грн./чол.	176961,5	154086,9	116720,4	-22874,6	-37366,5	-14,8	-32,0
Середня заробітна плата працівників на середньообліковий чисельність, грн.	11481	12562	15912	1081	3350	8,6	21,1

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ФОП «БЛОНД»

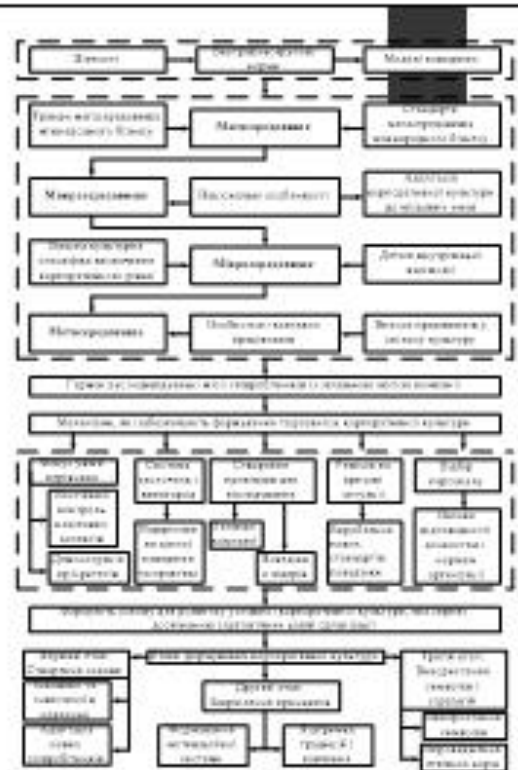
S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
- Поступове та стабільне зростання заробітної плати (системність у мотивації).	- Зниження темпів зросту зарплат у 2024 році (низькі темпи зростання мотивації).
- Диференційований підхід до оплати залежно від ролі (між) темпів зросту для ключових посади).	- Невідповідність зростання зарплат і падіння продуктивності праці
- Введення нової управлінської ланки (можливість кар'єрного зростання - нематеріальний мотиватор).	- Відсутність прозорості бонусної системи (об'єктивна мотивація лише окремими частинками).
- Висока стартова зарплата для кваліфікованих спеціалістів (залучення компетентного персоналу).	- Мала різниця в оплаті між кваліфікованими та некваліфікованими працівниками (низька демотивація кваліфікованих).

O – Можливості	T – Загрози
- Впровадження бонусної системи за результатами (підвищення мотивації через КPI та заохочення).	- Зниження мотивації через недостатнє підвищення зарплати (особливо на тлі інфляції).
- Нематеріальна мотивація: навчання, п'ятихвилинний графік, розвиток (утримання) молоді та ключових спеціалістів).	- Відтік кваліфікованих кадрів до конкурентів (кращі умови або можливості розвитку в інших компаніях).
- Автоматизація обліку праці та оплати (ефективніший аналіз результативності та прив'язка оплати до показників).	- Підприємство навантажено на фонд оплати праці без ефективного зростання прибутку (загроза фінансової стабільності).
- Використання гібридизації у мотивації персоналу (особливо актуально для молодих працівників).	- Професійне вигорання або демотивація ключових співробітників (відсутність справедливої оцінки або можливості підвищення).

Методи вдосконалення системи мотивації персоналу



Механізм формування корпоративної культури ФОП «БЛОНД»



На основі проведеного аналізу та з урахуванням виявлених проблем у системі мотивації персоналу ФОП «БЛОНД» доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення:

1. Запровадити систему ключових показників ефективності (КПІ) для різних категорій працівників.
2. Розробити та впровадити внутрішню програму нематеріального стимулювання.
3. Формувати корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток і згуртованість персоналу.
4. Проводити періодичний аналіз задоволеності персоналу умовами праці та системою мотивації, використовуючи анонімні опитування.
5. Забезпечити професійний розвиток працівників шляхом організації курсів, майстер-класів, участі у професійних виставках та конференціях.
6. Створити систему адаптації нових працівників.



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!