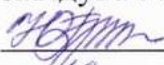


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 46 » червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ
(за матеріалами ТОВ «Фокстрот»)

Виконав: Маліновський В'ячеслав Сергійович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

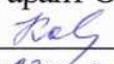
Рецензент: доцент Однорог Максим Анатолійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Маліновський В'ячеслав Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква –2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«23» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Маліновського В'ячеслава Сергійовича

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві
(за матеріалами ТОВ «Фокстрот»)

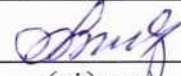
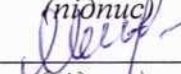
Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретично обґрунтувати сутність мотиваційної системи; окреслити методичні підходи до діагностики мотиваційної системи персоналу на підприємстві; охарактеризувати мотиваційні системи та методи стимулювання персоналу провідних організацій світу; провести аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «Фокстрот»; проаналізувати існуючу мотиваційну систему персоналу ТОВ «Фокстрот»; розробити заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи персоналу на підприємстві та надати рекомендації щодо її модернізації.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2025	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2026	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2026	виконано
Оформлення роботи	травень 2026	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2026	виконано
Подання на рецензування	травень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2026	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач

В.С. Маліновський

Дата отримання завдання «23» квітня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Маліновський В.С.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(за матеріалами ТОВ «Фокстрот»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики, економіко-математичного прогнозування та графічні методи.

У роботі розкрито теоретичну сутність мотиваційної системи, вивчені методичні підходи до діагностики мотиваційної системи персоналу організації, розроблено проєкт стимулювання ключових працівників. Обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення мотиваційної системи персоналу підприємства та надані рекомендації щодо її модернізації.

У роботі запропоновано заходи модернізації мотиваційної системи персоналу ТОВ «Фокстрот». Розроблено проєкт стимулювання ключових співробітників на основі системи бонусних винагород.

Одержані результати можуть бути використані промисловими та торговими підприємствами, зокрема, ТОВ «Фокстрот», для модернізації мотиваційної системи персоналу.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 47 сторінок, 15 таблиць, 2 рисунка, список використаних джерел із 33 найменувань, 6 додатків.

Ключові слова: мотиваційна система, стимулювання персоналу, ефективність, управління, вдосконалення мотиваційної системи персоналу.

ANNOTATION

Malinovsky V.S.

FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF THE ENTERPRISE

PERSONNEL MOTIVATION

(based on the materials of Foxtrot LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the motivational system for stimulating personnel at the enterprise was studied.

The methods of system analysis, comparison, statistics, economic-mathematical forecasting and graphic methods were used.

The work revealed the theoretical essence of the motivational system, studied methodical approaches to diagnosing the motivational system of motivating the organization's personnel, and developed a project for motivating key employees. The organizational and practical principles of improving the motivational system for stimulating the company's personnel are substantiated and recommendations for its modernization are provided.

The paper proposes measures to modernize the motivational system for stimulating the personnel of Foxtrot LLC. A project to stimulate key employees based on a system of bonus rewards has been developed.

The obtained results can be used by industrial enterprises, in particular, Foxtrot LLC, to modernize the motivational system for stimulating personnel.

The bachelor's qualification work contains 47 pages, 15 tables, 2 figures, a list of used sources with 33 names, 6 appendices.

Key words: motivational system, personnel stimulation, efficiency, management, improvement of the motivational system of personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОКСТРОТ».....	19
2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Фокстрот».....	19
2.2. Аналіз мотиваційної системи персоналу на підприємстві ТОВ «Фокстрот».....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОКСТРОТ».....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі мотиваційна система стимулювання персоналу відіграє ключову роль у досягненні успіху організації, сприянні задоволенню працівників і підвищенні загальної продуктивності. Оскільки динаміка глобальної робочої сили продовжує розвиватися, організації визнають важливість створення ефективних мотиваційних систем для залучення та утримання талановитих людей.

Добре розроблена мотиваційна система стимулювання персоналу діє як каталізатор залучення працівників, створюючи середовище, в якому люди віддані своїй роботі та інвестують у досягнення цілей організації. Мотивовані співробітники, як правило, демонструють вищий рівень продуктивності, креативності та інновацій, сприяючи покращенню діяльності організації та конкурентній перевазі. Узгоджуючи особисті прагнення та цінності співробітників з місією організації, мотиваційна система створює відчуття мети та сприяє розвитку позитивної робочої культури.

На висококонкурентному ринку праці організації, які віддають перевагу надійній мотиваційній системі стимулювання персоналу, отримують явну перевагу в залученні та утриманні найкращих талантів. Талановитих людей приваблюють організації, які пропонують не тільки конкурентоспроможну винагороду, але й мотивуюче робоче середовище. Добре структурована система мотивації може включати такі елементи, як можливості кар'єрного зростання, програми визнання та комплексні переваги для працівників. Ці фактори сприяють репутації організації як кращого роботодавця, збільшуючи її здатність залучати й утримувати високоефективних людей.

Задоволеність і благополуччя працівників є вирішальними для підтримки позитивного організаційного клімату та зниження плинності кадрів. Система мотивації персоналу, яка визнає різноманітні потреби та прагнення працівників, може значно вплинути на їхню задоволеність роботою. Забезпечуючи

справедливу та прозору систему винагороди та визнання, можливості для професійного зростання та сприятливе робоче середовище, система мотивації сприяє розвитку у працівників почуття цінності та самореалізації. Це, у свою чергу, сприяє їхньому загальному благополуччю та зменшує ймовірність професійного вигорання.

Ефективна система мотивації персоналу забезпечує узгодження індивідуальних і організаційних цілей, створюючи синергію, яка сприяє успіху. Чітко повідомляючи про цілі організації та надаючи працівникам стимули та винагороди, пов'язані з цими цілями, система мотивації сприяє спільному баченню та колективним зусиллям. Таке узгодження не тільки підвищує індивідуальну продуктивність, але й сприяє командній роботі, співпраці та згуртованості між різними відділами та рівнями всередині організації. У зв'язку з цим актуальним питанням є розробка ефективної системи мотивування персоналу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві на основі аналізу сучасних підходів до управління персоналом та оцінювання діючої системи мотивації в ТОВ «Фокстрот».

Відповідно до поставленої мети в роботі, маємо вирішити наступні **завдання**:

- розкрити теоретичну сутність мотиваційної системи;
- окреслити методичні підходи до діагностики мотиваційної системи персоналу організації;
- охарактеризувати мотиваційні системи та методи стимулювання персоналу провідних організацій світу;
- провести аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Фокстрот»;
- здійснити аудит персоналу та провести діагностику трудових показників ТОВ «Фокстрот»;

- проаналізувати існуючу мотиваційну систему персоналу ТОВ «Фокстрот»;

- охарактеризувати напрями удосконалення мотиваційної системи персоналу ТОВ «Фокстрот» та надати рекомендації щодо її модернізації.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу в системі управління підприємством на прикладі ТОВ «Фокстрот».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування ефективної системи мотивації персоналу, а також організаційно-економічні механізми її вдосконалення в ТОВ «Фокстрот».

Методи дослідження. У ході дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Із числа спеціальних методів, що знайшли своє застосування в межах дослідження можна виокремити такі: індукції та дедукції, системного підходу, класифікації, статистичний, аналітичний, прогнозування, графічний та інші.

Інформаційною основою дослідження кваліфікаційної роботи є законодавчо-нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, статті провідних вчених, матеріали періодичних видань, фінансово-господарська звітність ТОВ «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 18 березня 2026 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 33 найменування, загальна кількість сторінок основного тексту – 47 сторінок. Текст ілюстровано 15 таблицями, 2 рисунками та 6 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація як економічна та управлінська категорія має глибоке теоретичне підґрунтя, що базується на працях класиків менеджменту та сучасних дослідників. У науковій літературі мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певної поведінки або діяльності. Цей процес включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які впливають на ефективність праці.

Наукове визначення поняття мотиваційної системи стимулювання персоналу в організації можна охарактеризувати як багатогранну структуру, яка включає різні психологічні, соціологічні та організаційні принципи для підвищення мотивації співробітників, залученості та ефективності. Вона базується на наукових дослідженнях і теоріях для розробки стратегій і практик, які узгоджують індивідуальні та організаційні цілі, оптимізують задоволеність працівників і підвищують продуктивність.

В українській літературі поняття мотивації або мотиваційної системи часто досліджується в контексті людської поведінки та психологічних процесів. Мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, що регулює і спрямовує функціональну діяльність жінок на окремих етапах їхньої поведінки відповідно до професіональних знань, здібностей і можливостей досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємств [6].

Інші автори стверджують, що «мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукування працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей [8, 12].

Тобто, мотивація, або система мотивації, відноситься до внутрішніх процесів, які активізують, спрямовують і підтримують поведінку людини для

досягнення певних цілей або задоволення конкретних потреб. Система мотивації охоплює психологічні чинники та процеси, які спонукають людей діяти, виявляти наполегливість і робити вибір у пошуках бажаних результатів. Мотивація може виникати з різних джерел, включаючи внутрішні фактори, такі як особисті цінності, інтереси та прагнення, а також зовнішні фактори, такі як винагороди, визнання або соціальні очікування.

Мотиваційна система об'єднує усталені теорії, такі як ієрархія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікування або теорія самовизначення тощо. Ці теорії дають наукове уявлення про розуміння основних факторів мотивації та керують розробкою стратегій, які задовольняють різні мотиваційні фактори.

Система мотивації визнає, що співробітники є унікальними особистостями з різними мотиваціями, цінностями та вподобаннями. Вона визнає важливість врахування індивідуальних відмінностей, таких як риси особистості, когнітивні здібності та культурне походження, для адаптації мотиваційних підходів, які резонують з працівниками на індивідуальному рівні.

Мотиваційна система зосереджується на таких факторах, як змістовна робота, зворотній зв'язок, постановка цілей і виконання складних завдань для стимулювання внутрішньої мотивації співробітників. Також мотиваційна система охоплює наукове мислення постійного вдосконалення, заохочує збір та аналіз даних, пов'язаних із мотивацією, задоволеністю та продуктивністю працівників, що дозволяє з часом коригувати та вдосконалювати мотиваційні стратегії на основі доказів, використовує системний підхід для комплексного розгляду різних компонентів і аспектів мотивації. Вона розглядає організаційні фактори, такі як дизайн роботи, винагорода, лідерство, комунікація та управління продуктивністю, і об'єднує їх у цілісну систему, яка відповідає цілям організації [8].

Дослідження мотивації у сучасному світі мають на меті зрозуміти основні механізми та динаміку, які впливають на людську поведінку, допомагаючи пояснити, чому люди займаються певною діяльністю, докладають зусиль і

прагнуть до успіху.

На рис. 1.1 зображено функції системи мотивації персоналу на підприємстві. Функції мотиваційної системи стимулювання персоналу відіграють життєво важливу роль у сприянні залученості працівників, їх задоволеності та продуктивності в організації. Розуміння цих функцій має важливе значення для розробки та впровадження ефективних мотиваційних стратегій.

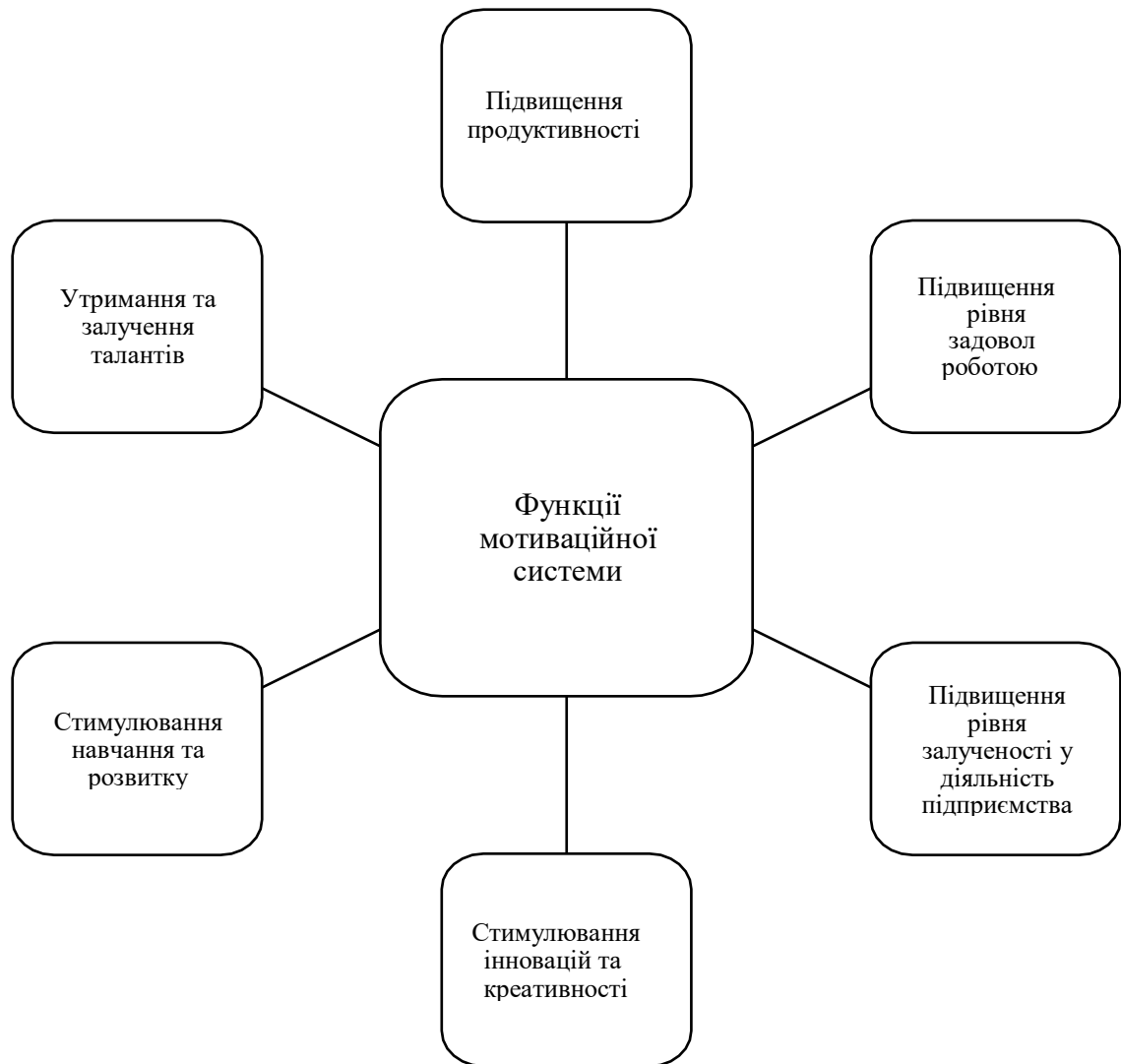


Рис. 1.1. Функції мотиваційної системи

Джерело: складено автором на підставі [1-4]

Отже, функції мотивації персоналу охоплюють підвищення продуктивності, сприяння задоволенню роботою, заохочення залученості працівників, стимулювання інновацій і творчості, сприяння навчанню та розвитку, побудову позитивних стосунків і утримання/залучення талантів. Розуміючи ці функції,

організації можуть розробляти комплексні та ефективні стратегії мотивації, які сприятимуть добробуту працівників, успіху організації та стійкій конкурентній перевазі.

Методи мотивації можна розподілити на три основні категорії: прямі економічні, непрямі економічні та нефінансові стимули. Розберемо кожную категорію:

Прямі економічні стимули:

Грошові виплати: сюди входять заробітна плата та інші фінансові виплати.

Додаткові виплати: додаткові фінансові виплати, такі як надбавки, бонуси або комісійні за шкідливість умов або роботу у нічний та вечірній час.

Винагороди на основі продуктивності: бонуси або заохочення, які надаються окремим особам або командам на основі їх продуктивності, продуктивності або досягнення певних цілей.

Пільги та привілеї: додаткові переваги для окремих груп працівників такі як медичне страхування, пенсійні плани які пропонуються працівникам.

Непрямі економічні стимули:

Харчування: надання працівникам харчування або пільг, пов'язаних з їжею, наприклад безкоштовне або субсидоване харчування в робочий час.

Транспорт: допомога працівникам у транспортних послугах або пропозиція компенсацій витрат на транспорт.

Житло: надання житлових пільг або самого місця проживання.

Відпустки: Пропонування додаткової оплачуваної відпустки, подовжених відпусток або творчої відпустки.

Нефінансові стимули:

Гнучкий робочий час: дозволяє працівникам мати гнучкий графік або працювати з дому.

Якісні умови праці: забезпечення сприятливих і комфортних умов праці, включаючи ергономічні засоби, заходи безпеки та здорове робоче середовище.

Залучення працівників: залучення працівників до процесів прийняття

рішень, пошук їх внеску та надання можливостей для участі в організаційних питаннях.

Рекреаційні заходи: організація розважальних або командоутворюючих заходів, заходів або екскурсій для сприяння згуртованості команди та виховання позитивної робочої культури.

Етичний кодекс поведінки: створення та популяризація кодексу етики або поведінки, який керує працівниками у їхній професійній поведінці та заохочує позитивну організаційну культуру.

Кар'єрний ріст: Надання можливостей кар'єрного зростання, програм професійного розвитку, наставництва або навчальних ініціатив.

Нематеріальні винагороди: пропозиція нематеріальних винагород, таких як визнання, вдячність, публічне визнання або програми «Працівник місяця».

Отже, система мотивації складається з поєднання матеріальних і нефінансових стимулів, спрямованих на задоволення різноманітних потреб працівників. Тобто грошові винагороди не є єдиним мотиватором для людей і включає інші фактори, такі як баланс між роботою та особистим життям, особистий розвиток, визнання та позитивне робоче середовище. Добре розроблена система мотивації враховує індивідуальні переваги та цілі організації, поєднуючи різні елементи для створення комплексного підходу, який сприяє мотивації та залученості працівників.

Для систематизації видів мотивації розглянемо таблицю, яка узагальнює основні форми та їх вплив на працівників:

Таблиця 1.1

Види мотивації

Вид мотивації	Основні інструменти	Вплив на працівника
Матеріальна	Зарплата, премії, бонуси, компенсації	Забезпечує базові потреби, підвищує лояльність
Нематеріальна	Визнання, кар'єрне зростання, навчання	Стимулює самореалізацію, підвищує залученість
Статусна	Надання вищого статусу, нагороди	Підвищує самооцінку, формує престиж
Трудова	Цікаві завдання, автономія	Сприяє задоволенню від роботи

Джерело: складено за даними [1,6]

Сучасні тенденції в мотивації персоналу відображають зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі. Зокрема, дослідження авторів підкреслюють, що в умовах воєнного стану в Україні мотиваційні заходи спрямовуються на забезпечення безпеки, психологічної підтримки та гнучкості робочих графіків [7]. Це свідчить про адаптацію мотиваційних систем до екстремальних умов.

Іншою важливою тенденцією є цифровізація мотиваційних процесів. Використання HR-платформ, гейміфікація та персоналізовані мотиваційні програми дозволяють організаціям точніше аналізувати потреби працівників і пропонувати індивідуальні стимули. Наприклад, цифрові інструменти мотивації, такі як системи оцінки KPI та онлайн-навчання, підвищують ефективність управління персоналом [8]. Для візуалізації сучасних тенденцій розглянемо діаграму на рисунку 1.2, яка відображає пріоритетність мотиваційних інструментів.

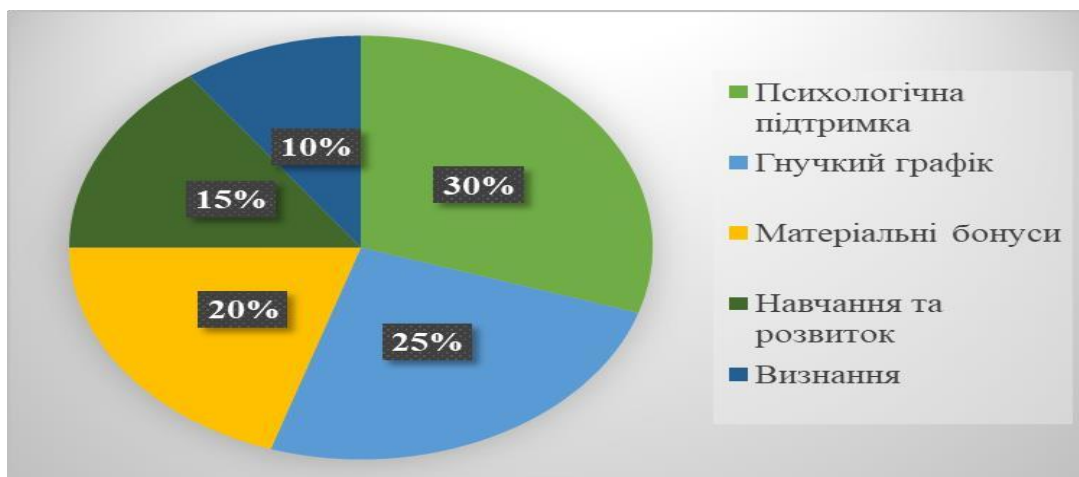


Рис. 1.2. Пріоритетність мотиваційних інструментів

Джерело: складено за даними [6;8]

У сучасних умовах психологічна підтримка та гнучкість робочих умов стають пріоритетними, що відображає вплив зовнішніх факторів, таких як воєнний стан і економічна нестабільність.

Організаційно-виробничі складові мотиваційної системи безпосередньо

пов'язані зі структурою організації, виробничими процесами та дизайном роботи. Вони включають такі фактори, як: чіткі посадові інструкції та чітко визначені ролі, різноманітність завдань і автономія, можливості кар'єрного зростання.

Соціально економічні компоненти системи мотивації включають соціальні та економічні фактори, які впливають на мотивацію та задоволеність працівників. Вони включають: компенсації та пільги, винагороди, а також узгодження заробітної плати працівників із кінцевим результатом діяльності організації.

Адміністративні компоненти зосереджені на адміністративній політиці, процедурах і практиках в організації, які впливають на мотивацію працівників. Вони включають: системи управління продуктивністю, а саме встановлення процесів оцінки ефективності, встановлення чітких цілей продуктивності, а також надання регулярного зворотного зв'язку та інструктажу.

Правові компоненти стосуються законодавчої бази та нормативних актів, які регулюють трудові відносини та захищають права працівників. Вони включають: відповідність трудовому законодавству та безпека та здоров'я на робочому місці.

Інформаційно-роз'яснювальні компоненти зосереджені на комунікації та наданні інформації працівникам для підвищення їхнього розуміння та мотивації. Вони включають: чіткість цілей і організаційне бачення, чітке повідомлення про місію, можливості для навчання та розвитку, зворотний зв'язок і оцінку продуктивності.

Ці компоненти працюють разом, щоб створити комплексну систему мотивації, яка стосується різних аспектів мотивації та задоволеності працівників, що в кінцевому підсумку сприяє успіху організації.

Діагностика систем мотивації персоналу має вирішальне значення для організацій, щоб оцінити вплив і успішність їхніх стратегій у стимулюванні залученості співробітників, задоволеності та загальної продуктивності.

У таблиці 1.2 наведено перелік розповсюджених методів діагностики мотиваційної системи.

Методи діагностики мотиваційної системи

Опитування працівників і механізми зворотного зв'язку
Аналіз показників продуктивності
Аналіз рівня утримання співробітників та показників плинності кадрів
Аналіз кількості прогулів та благополуччя працівників
Аналіз фінансових показників діяльності організації
Порівняльний бенчмаркінг

Джерело: складено автором на підставі [9]

Опитування співробітників є поширеним методом діагностики систем мотивації персоналу. Ці опитування фіксують сприйняття, ставлення та рівень задоволеності працівників мотиваційними ініціативами, які впроваджує організація. Також можна використати показники продуктивності праці, які можуть включати індивідуальні чи групові показники ефективності, такі як цілі продажів, показники завершеності проєктів, рейтинги задоволеності клієнтів або заходи контролю якості. Порівнюючи дані про продуктивність до та після впровадження мотиваційних ініціатив, організації можуть оцінити вплив цього втручання на продуктивність працівників і загальну ефективність організації.

Показники утримання та плинності кадрів є ключовими показниками ефективності систем мотивації персоналу. Добре функціонуюча система мотивації повинна сприяти вищим показникам утримання співробітників, вказуючи на те, що працівники задоволені, зацікавлені та мотивовані залишатися в організації. І навпаки, висока плинність кадрів може свідчити про проблеми з системою мотивації, такі як неадекватні винагороди, відсутність можливостей для зростання або низька задоволеність роботою. Відстежуючи показники плинності кадрів і проводячи вихідні співбесіди, організації можуть визначити сфери, які потребують покращення у своїх системах мотивації, і здійснити необхідні корективи.

Абсентеїзм і благополуччя співробітників є додатковими показниками, які можуть допомогти у діагностуванні систем мотивації персоналу. Мотивована

робоча сила, як правило, характеризується нижчими показниками прогулів і кращим добробутом працівників. Організації можуть відстежувати записи відвідуваності співробітників і аналізувати тенденції, щоб виявити будь-які кореляції з мотиваційними ініціативами. Крім того, оцінка показників благополуччя співробітників, таких як рівень стресу, баланс роботи та особистого життя та задоволеність роботою, дає зрозуміти, наскільки ефективно система мотивації підтримує психологічні та емоційні потреби співробітників.

Проведення аналізу витрат і вигод дозволяє організаціям оцінити фінансовий вплив систем мотивації персоналу. Цей аналіз передбачає порівняння витрат, пов'язаних із впровадженням і підтримкою мотиваційних ініціатив (наприклад, винагороди, навчальні програми) з отриманими перевагами, такими як підвищення продуктивності та зниження витрат на оборот. За допомогою кількісної оцінки рентабельності інвестицій (ROI) стратегій мотивації організації можуть приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів і визначати сфери, де можуть знадобитися коригування або вдосконалення.

Порівняльний бенчмаркінг передбачає порівняння системи мотивації організації з найкращими галузевими практиками чи іншими високоефективними організаціями. Цей метод дозволяє організаціям оцінювати свої мотиваційні ініціативи щодо галузевих стандартів, визначати сфери для вдосконалення та отримати уявлення про інноваційні практики, які впроваджують конкуренти або лідери галузі. Бенчмаркінг можна проводити за допомогою досліджень, опитувань або участі в галузевих мережах чи конференціях, що дозволяє організаціям бути в курсі нових тенденцій і відповідним чином адаптувати свої системи мотивації.

Таким чином, діагностика систем мотивації персоналу вимагає поєднання якісних і кількісних методів. Опитування співробітників, показники продуктивності, показники утримання, записи прогулів, аналіз витрат і вигод і порівняльний аналіз є важливими інструментами для оцінки впливу мотиваційних ініціатив на залученість співробітників, задоволеність і загальну

ефективність організації. Застосовуючи ці методи діагностики, організації можуть приймати рішення на основі даних для вдосконалення.

Вивчення зарубіжного досвіду використання мотиваційних систем є вкрай доцільним заходом з кількох вагомих причин. Зарубіжні країни часто використовують унікальні та інноваційні підходи для мотивації людей і досягнення бажаних результатів. Заглиблюючись у їхні практики, ми можемо відкрити цінні ідеї та стратегії, які можуть бути застосовані в нашому власному контексті, що призведе до підвищення продуктивності, залученості та загального успіху. Загалом успішні системи мотивації охоплюють такі елементи, як автономія, можливості професійного розвитку, співпраця, визнання та узгодження інтересів працівників із цілями компанії. Ці компанії визнають важливість інвестування в розвиток своїх співробітників і створення мотиваційного робочого середовища, що призводить до підвищення продуктивності, інновацій і задоволеності працівників.

Отже, мотивація персоналу є ключовим елементом управління підприємством, що забезпечує узгодження індивідуальних і організаційних цілей. Розділ розкриває сутність мотивації як процесу стимулювання працівників до високої продуктивності через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОКСТРОТ»

2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Фокстрот»

ТОВ «Фокстрот» було засноване 21 лютого 2013 року і на сьогодні є лідером українського ринку з роздрібного продажу аудіо, відео, побутової техніки та електроніки в мережевому сегменті. ТОВ «Фокстрот» створене та здійснює свою діяльність згідно із Статутом, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативними актами України. ТОВ «Фокстрот» знаходиться за адресою: 09111, Україна, Київська область, м. Біла Церква, вул. Ярослава Мудрого, будинок 23, поверх 2.

ТОВ «Фокстрот» займається роздрібною торгівлею і здійснює такі види діяльності, зокрема:

- здійснення роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, в тому числі аудіо та відео технікою, побутовою технікою та обладнанням, комп'ютерами, фототоварами тощо;
- фінансова діяльність, фінансове посередництво;
- надання послуг, що не суперечать законодавству України, фізичним та юридичним особам;
- здійснює інші види діяльності, які прямо у виключній формі не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство є юридичною особою, має свій самостійний баланс, поточні і інші, включаючи валютний, рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, штампи, знак для товарів і послуг та інші реквізити.

Основною метою діяльності ТОВ «Фокстрот» є: отримання прибутку, досягнення високого рівня обслуговування споживачів.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності підприємства є:

47.43 – Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною

апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.

46.17 – Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

46.43 – Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.

47.26 – Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах.

47.54 – Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах.

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Формою власності підприємства ТОВ «Фокстрот» є приватна власність. Підприємство спеціалізується на реалізації побутової техніки через власну роздрібну мережу. Так, в магазинах ТОВ «Фокстрот» можна побачити техніку для офісу та дому таких провідних виробників, як: Tefal, Philips, Samsung, LG, Sony, Lenovo, Ariston, Kenwood та ін.

Організаційна структура управління на ТОВ «Фокстрот» показана в Додатку А. Як видно з рисунка 1 Додатку А, на ТОВ «Фокстрот» існують відділи управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлями, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу. Взаємодія між відділами ланками побудована на принципах процесного підходу, тобто голові правління підпорядковано управління та відділи головного офісу, а також регіональні директори, які, також можуть взаємодіяти з управліннями відділами головного офісу.

Комплексний аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан

діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів [17]. Тому проведемо оцінку внутрішнього середовища підприємства з використанням SNW-аналізу (аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації), який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SNW-аналіз ТОВ «Фокстрот»

Перелік внутрішніх складових підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
Маркетингова політика підприємства			
1. Рівень затрат на маркетинг			+
2. Імідж підприємства	+		
3. Рівень задоволеності споживачів	+		
4. Оцінка інформаційного забезпечення	+		
Організаційна політика управління підприємством			
5. Ефективність стилю управління	+		
6. Характер делегування повноважень	+		
7. Ефективність організаційної структури		+	
8. Рівень навиків та досвіду трудовихресурсів	+		
9. Структура чисельності кадрів		+	
10. Рівень заробітної плати	+		
11. Мотивація та стимулювання працюючих	+		
Фінансово-технологічне забезпечення			
12. Технічна характеристика обладнання	+		
13. Рівень необхідності оновленняобладнання	+		
14. Рівень технологічного забезпечення	+		
15. Величина капітальних вкладень			+
16. Рівень виробничих витрат	+		
17. Рівень фінансової стійкості	+		
18. Контроль якості продукції	+		
19. Рівень ліквідності та платоспроможності		+	
20. Рівень матеріаловіддачі діяльності	+		
Всього	15	3	2

Джерело: складено автором

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має досить сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (19) знаходиться в стані N (3) і S (15) і лише (2) в стані W.

Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства

(зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу згруповано в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції

ТОВ «Фокстрот» за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
1. Імідж підприємства	1.Рівень затрат на маркетинг
2. Рівень задоволеності споживачів	2.Ефективність організаційної структури
3.Оцінка інформаційного забезпечення	3.Структура чисельності кадрів
4. Ефективність стилю управління	4.Величина капітальних вкладень
5.Характер делегування повноважень	5.Рівень ліквідності та платоспроможності
6. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів	
7.Рівень заробітної плати	
8.Мотивація та стимулювання працюючих	
9.Технічна характеристика обладнання	
10.Рівень необхідності оновлення обладнання	
11.Рівень технологічного забезпечення	
12. Рівень виробничих витрат	
13. Рівень фінансової стійкості	
14. Контроль якості продукції	
15.Рівень матеріаловіддачі діяльності	

Джерело: складено автором

Фактори внутрішнього середовища, що були в стані (N) також віднесено в групу факторів, що описують слабкі сторони, адже це нейтральноположення, яке потрібно вдосконалювати підприємство з метою ефективнішої організації діяльності внутрішнього середовища. Такими факторами є ефективність організаційної структури, структура чисельності кадрів та рівень ліквідності та платоспроможності.

Але особливу увагу варто звернути на слабкі сторони діяльності внутрішнього середовища, до яких віднесено рівень витрат на маркетинг та величину капітальних вкладень.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку. Підприємство реалізовує непродовольчу групу товарів, а саме побутову техніку, яка є необхідною для населення. Магазин бере участь в управлінні реалізацією стратегічних та тактичних планів, розробляє подальші плани на майбутнє.

Найбільший вплив на діяльність підприємств чинять чотири види чинників макросередовища: політико-правові, економічні, соціальні і технологічні. Найбільш впливовим чинником на магазин «Фокстрот» є економічний чинник, адже стан економіки країни призводить до змін цін.

Для того, щоб зацікавити до себе більшу аудиторію споживачів, підприємство надає таку послугу як продаж у відстрочку, що є дуже вигідним. Підприємство опосередковує рух ділових відносин, будує стосунки з різними економічними структурами.

Підприємство ТОВ «Фокстрот» є конкурентоспроможним на ринку товарів та послуг. Основними конкурентами магазину є «Ельдорадо», «COMFY», «ФТД-Ритейл». Чинниками, що можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства можуть бути: рівень економіки, ціни конкурентів, ефективна реклама.

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Фокстрот» заключається в тому, щоб визначити слабкі і сильні сторони, а також по мірі можливості визначити шанси і загрози підприємства. Дані наведені у таблиці 2.3.

У процесі проведення маркетингових досліджень було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози. Як видно з табл. 2.3, сильних сторін у підприємства «Фокстрот» є набагато більше ніж слабких, що доводить ще раз те, що підприємство знаходиться на високому рівні і в його планах значне збільшення об'ємів продажів продукції, активне регіональне розширення і подальше підвищення якості обслуговування клієнтів.

SWOT-аналіз підприємства

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Швидка плинність кадрів. 2. Нераціональність логістичного управління. 3. Нездатність швидко реагувати на зміни на ринку. 4. Недостатня вмотивованість персоналу.	1. Популярність торговельної мережі на ринку. 2. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами. 3. Зручне та вигідне розташування магазинів. 4. Стабільний попит на товари першої необхідності. 5. Диверсифікація постачальників. 6. Наявність широкого асортименту товарів. 7. Якісна реклама. 8. Кваліфіковані кадри.
Можливості	Загрози
1. Покращення рівня конкурентоспроможності. 2. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку. 3. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі. 4. Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах». 5. Зменшення кількості посередників.	1. Активізація діяльності основних конкурентів. 2. Поява на ринку нових торговельних підприємств. 3. Зниження доходів у цільовій аудиторії. 4. Внесення змін до правового закону.

Джерело: складено автором

ТОВ «Фокстрот» реалізовує побутову техніку, а саме такі групи: телефони та телефонія; фото, відеотехніка; ноутбуки, планшети; комп'ютери та периферія; телетехніка, відеотехніка; кухонна техніка; техніка для ванної кімнати; техніка для дому. Проаналізувавши даний асортимент товарів, підприємство пропонує різні акції та пропозиції. При покупці одного товару в подарунок може бути інший товар (телевізор + кронштейн).

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики проведемо за допомогою методів ABC-аналізу.

За допомогою ABC-аналізу відбувається аналіз товарних запасів шляхом

поділення їх на три категорії, з яких кожен клас має різний управлінський контроль (таблиця 2.4):

а) категорія А – включає в себе найбільш цінні продукти – товари, які значною мірою сприяють загальному прибутку підприємства та створюють найбільшу частину доходу. Товари цієї категорії складають 20 % асортименту та 80 % продажів від загальної кількості товарів;

б) категорія В – товари середньої важливості. Доклавши зусиль, товари-члени цієї категорії можуть бути переведені в категорію А. Елементи цієї категорії складають 30 % асортименту; 15 % продажів від загальної кількості товарів;

с) категорія С – найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску у вартість компанії. Елементи групи С складають 50 % асортименту; 5 % продажів від загальної кількості товарів.

Таблиця 2.4

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «Фокстрот» на основі ABC-аналізу

Йменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн	Частка в обігу, %	Частка з загальним підсумком, %	Групи
Смартфони і телефони	2859447,43	37,8%	37,8%	А
Техніка для кухні	1338947,61	17,7%	55,5%	А
Ноутбуки, планшети, ПК	1036453,36	13,7%	69,2%	А
Телевізори та аудіотехніка	820674,54	10,8%	80,1%	В
Техніка для дому	616521,07	8,2%	88,2%	В
Смарт-гаджети	307716,38	4,1%	92,3%	В
Фото, відео, авто	242669,62	3,2%	95,5%	С
Краса та здоров'я	195681,57	2,6%	98,1%	С
Посуд	81176,11	1,1%	99,1%	С
Інструменти	65388,05	0,9%	100,0%	С
Всього	7564675,75	100%	-	-

Джерело: складено автором на основі звітності

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що найбільшу частку у виручці

підприємства складають наступні асортиментні категорії: смартфони та телефони; ноутбуки, планшети, ПК та техніка для кухні, які входять до групи А. До групи В увійшли: телевізори та аудіотехніка; техніка для дому та смартгаджети. Всі інші категорії включені до групи С.

Безсумнівним лідером з продажів є категорія смартфони і телефони, в той час, як на ТОВ «Фокстрот» її частка в обігу складає 37,5%, на ринку побутової техніки та електроніки на таку категорію приходить приблизно 43%. Таким чином, асортимент в межах лінійки смартфонів та телефонів можна зробити більш ефективним.

Усі товари, які надходять у роздрібні торговельні підприємства, повинні бути прийняті за кількістю та якістю. Це дозволяє забезпечити контроль за збереженням товарно-матеріальних цінностей в магазинах, запобігти потраплянню в реалізацію неякісних товарів, сприяє організації контролю за виконанням постачальниками договірних зобов'язань.

ТОВ «Фокстрот» закупляє ті товари, які є необхідними та ті, на які є попит. У разі перенасичення товарів, які не продаються, може виникнути ситуація замороження товару та коштів, на які його закупили. Щоб підприємство краще збувало свій товар, необхідно проводити певні методи стимулювання. Магазин ТОВ «Фокстрот» стимулює свої продажі, запровадивши знижки до свят, а також акції (наприклад, при покупці одного товару, інший в подарунок).

Отже, підсумовуючи аналіз асортиментної політики магазинів ТОВ «Фокстрот» в розрізі маркетингової підтримки, зауважимо, що підприємство успішно пододало виклики, пов'язані із пандемією та карантинними обмеженнями, та успішно провело оновлення та ребрендинг маркетингової інфраструктури.

Найважливішим показником, що характеризують роботу підприємства є операційні витрати на виробництво й реалізацію продукції та послуг. Від їх рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства.

Приклад аналізу операційних витрат представлений у таблиці 2.5.

Аналіз структури і динаміки операційних витрат ТОВ «Фокстрот»

Елементи витрат	2024 рік		2025 рік		Відхилення	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	в сумі, тис. грн.	в структурі, %
Матеріальні витрати	84003	66,45	111260	68,0	27257	1,55
Оплата праці	21846	17,28	26569	16,24	4723	-1,04
Відрахування на соціальні заходи	4806	3,80	5845	3,57	1039	-0,23
Амортизація	2583	2,04	3395	2,08	812	0,04
Інші витрати	13176	10,43	16537	10,11	3361	-0,32
Разом	126414	100,0	163606	100,0	37192	-

Джерело: складено автором на основі звітності

В ході аналізу структури витрат за елементами визначено питому вагу окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінено їх зміни за звітний період, у якій перераховуються елементи витрат і відображається їх абсолютна величина та питома вага. Ці дані наведені окремо: базові, фактичні та зміна цих показників за період, що аналізується. За результатами аналізу найбільшу питому вагу в структурі витрат, як в звітному, так і в минулому роках займають матеріальні витрати (66,45%) та (68,0%), а потім витрати на оплату праці. Також ми можемо спостерігати, що у 2025 році були збільшені всі витрати на суму 37192 тис. грн, зокрема витрати на оплату праці зросли на 4723 тис. грн., а відрахування на соціальні заходи на 1039 тис. грн.

Для більш повної характеристики фінансових результатів ТОВ «Фокстрот» поряд з величиною чистого прибутку розрахуємо рівень рентабельності. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної), окупність витрат і т. д. Вони більш повно, ніж прибуток, відображають остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Аналіз ефективності діяльності підприємства проводиться за групами відносних показників:

а) Витратні показники рентабельності характеризують доходність понесених витрат у процесі діяльності. Їх розрахунки наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Витратні показники рентабельності ТОВ «Фокстрот»

Показники	2023	2024	2025	Відхилення	
				абсолютне %	відносне %
Рентабельність операційної діяльності	10,95	8,78	7,86	-3,09	-28,22
Рентабельність звичайної діяльності	6,18	5,97	3,48	-2,7	-39,7
Коефіцієнт покриття операційних витрат	1,32	1,30	1,27	-0,05	-3,79
Коефіцієнт окупності операційних витрат	0,76	0,77	0,79	0,03	3,95

Джерело: складено автором на основі звітності

Показники рентабельності, розраховані за даним підходом, характеризують ефективність використання засобів, спожитих у процесі виробництва або здійснення інших видів діяльності, а саме підприємство отримує прибуток (ефект) у 2023 році – 10,95 грн, у 2024 році – 8,78 грн, а в 2025 році – 7,86 грн з кожної гривні, витраченої на здійснення операційної діяльності.

Отже, ми спостерігаємо значне зниження рівня рентабельності у 2025 році, причиною цього може бути ріст витрат на виробництво (ми вже зазначали збільшення розміру собівартості) і реалізацію товару.

б) Доходні показники рентабельності розраховуються як відношення прибутку від реалізації робіт, послуг (чистого прибутку) до чистого доходу підприємства. Цей показник характеризує ефективність комерційної діяльності та відображає, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажу. Розрахунок цих показників наведена в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Доходні показники рентабельності ТОВ «Фокстрот»

Показники	2023	2024	2025	Відхилення	
				абсолютне %	відносне %
Валова рентабельність продажу, %	24,33	23,42	21,02	-3,31	-13,6
Чиста рентабельність продажу, %	5,15	3,89	2,64	-2,51	-48,74
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	9,87	8,79	7,29	-2,28	-23,1

Джерело: складено автором на основі звітності

Згідно аналізу, ми маємо негативну динаміку змін валової, чистої та рентабельності від операційної діяльності. Показник чистої рентабельності дає змогу нам побачити, що в 2025 році розмір прибутку на гривню реалізованої продукції знизився на 2,51%.

Всю сукупність показників рентабельності витрат і доходів можна розглядати як складову системи показників управління підприємством.

в) Ресурсні показники рентабельності розраховуються, якщо необхідно визначити доходність ресурсів або капіталу підприємства (власного, залученого, основного, оборотного тощо). Розрахунки цих показників надано в таблиці 2.8.

Результати розрахунку, що наведені у таблиці 2.8 вказують на зменшення ефективності діяльності підприємства, активів (капіталу) та їх складових, а саме зниження майже всіх аналізованих показників за виключенням валової рентабельність власного капіталу, яка збільшилась на 8,34%.

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає у собі визначення та оцінку динаміки показників: ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Ресурсні показники рентабельності ТОВ «Фокстрот»

Показники	2023	2024	2025	Відхилення	
				абсолютне %	відносне %
Чиста рентабельність активів	9,99	7,85	5,6	-4,39	-43,94
Чиста рентабельність власного капіталу	18,54	16,76	11,57	-6,97	-37,59
Чиста рентабельність залученого капіталу	22,18	17,87	10,89	-11,29	-50,90
Чиста рентабельність необоротних активів	41,47	34,76	22,32	-19,15	-46,18
Чиста рентабельність оборотних активів	14,11	10,65	7,49	-6,62	-46,92
Валова рентабельність активів	47,23	46,34	44,59	-2,64	-5,59
Валова рентабельність власного капіталу	87,61	91,13	94,92	7,31	8,34
Валова рентабельність залученого капіталу	104,8	98,18	86,55	-18,25	-17,41
Валова рентабельність необоротних активів	195,97	187,6	177,4	-18,57	-9,48
Валова рентабельність оборотних активів	66,67	63,23	59,26	-7,41	-11,11

Джерело: складено автором на основі звітності

Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у гроші відповідає строку погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників, як коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої та коефіцієнт абсолютної ліквідності (таблиця 2.9).

Коефіцієнти ліквідності підприємства ТОВ «Фокстрот»

Показники	2023	2024	2025	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт покриття	11,67	11,98	12,63	$\geq 1,5 - 2,0$	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,41	0,44	$\geq 0,2 - 0,3$	0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,0006	0,0004	0,0003	$(\geq 0,7 - 1,0)$	-0,0003

Джерело: складено автором на основі звітності

Слід зазначити, що ми маємо значення показників, які нижчі за нормативні, так і вищі. Зниження значення ліквідності найчастіше говорить про загальне погіршення ситуації із забезпеченістю оборотними коштами і про необхідність серйозних заходів для керування ними.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними та залученими засобами. Розрахунки показників фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 2.10.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить, що майже всі вони відповідають встановленим нормативам. Коефіцієнт автономії знаходиться у нормі, однак зниження у 2025 році свідчить про більшу залежність від зовнішніх джерел фінансування порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт маневреності власного капіталу є значно меншим за нормативне, це свідчить про зменшену ступінь мобільності власних коштів.

Це свідчить про те, що компанія ефективно розширює свою присутність і набирає обертів у своїй галузі. Крім того, компанія продемонструвала позитивні фінансові показники, такі як покращення ліквідності, прибутковості та зростання доходів. Незважаючи на те, що компанія зазнавала коливань у цих сферах, у 2025 році вона досягла значних покращень у ключових показниках, включаючи значне збільшення доходу та підвищення прибутковості.

Основні показники фінансової стійкості підприємства

Показники	2023	2024	2025	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт автономії на кінець періоду	0,54	0,52	0,5	(0,5-0,6, збільшення)	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,84	1,95	2,0	(<2,0)	1,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,004	0,004	0,004	(>0,5)	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,2	1,0	0,94	(>1,0)	-0,26
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансування)	1,29	1,41	1,7	($\leq 1,0$)	0,41
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,83	0,81	0,8	($\leq 0,5$)	-0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,39	0,35	0,31	(>0,1)	-0,08

Джерело: складено автором на основі звітності

Ці результати свідчать про те, що компанія перебуває на позитивній траєкторії зростання та має потенціал для майбутнього успіху.

2.2. Аналіз мотиваційної системи персоналу ТОВ «Фокстрот»

Стратегія управління кадрами у ТОВ «Фокстрот» є ефективним і гармонійним поєднанням економічних цілей підприємства, а також інтересів і потреб співробітників, таких, як: задовільні умови трудової діяльності; можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників тощо.

Основний принцип ТОВ «Фокстрот» щодо оплати праці – платити за досягнення результату, а не за процес діяльності. Головне завдання в ТОВ «Фокстрот» – це залучення та збереження кваліфікованих кадрів. У ТОВ

«Фокстрот» використовується розрядна сітка посад та визначаються окладні вилки для кожного розряду, на основі порівняння із заробітною платою для аналогічних посад на ринку.

ТОВ «Фокстрот» використовує наступні інструменти оцінки персоналу на основі ключових компетенцій: ділові ігри; конференції; оціночні центри ; гайд-інтерв'ю тощо.

Робота керівників оцінюється у системі «Пріоритетних проєктів». Вона включає в себе :

1. Постанови поставлених перед керівником завдань;
2. Оцінки поставлених перед керівником завдань;
3. Процес виконання поставлених перед керівником завдань;
4. Моніторинг виконання поставлених перед керівником завдань.

Найважливіший принцип роботи системи «пріоритетних проєктів» – каскадність. Вона полягає в тому, що цілі узгоджені зі стратегією підприємства і встановлюються спочатку керівництвом ТОВ «Фокстрот», а потім каскадуються на нижчі рівні та розгалужуються на спеціальні міні-підпроєкти.

У перспективі ТОВ «Фокстрот» планує наступні модернізації:

1. Розробити спеціальні професійні тести з метою оцінки керівників при призначеннях та ротаціях.
2. Здійснити оцінку команд структурних підрозділів, на основі яких будуть сформовані рекомендації щодо збільшення ефективності їх діяльності.

Для пересічних працівників діє система оцінки особистої ефективності «5+». У її рамках оцінка діяльності даного типу співробітників проводиться за такими критеріями: вдосконалення професійних знань; особиста результативність; оптимізація робітника процесу; інновації робітника процесу; клієнтоорієнтованість; робота в команді.

Оцінка використовується під час перерозподілу преміального фонду

підрозділу, величина якого залежить від виконання ним групових показників.

Також у ТОВ «Фокстрот» розроблено системи мотивації для окремих категорій персоналу, зокрема для офіціантів.

З 2021 року включно ТОВ «Фокстрот» встановлює розмір додаткової винагороди з обсягами продажу магазину. Також, як доповнення до оплати праці та преміювання, підприємство пропонує співробітникам соціальний пакет, що включає такі гарантії та компенсації:

1. Надання матеріальної допомоги у зв'язку зі складними життєвими обставинами.
2. Доплати до пенсій непрацюючим пенсіонерам.
3. Програма страхування від нещасних випадків та тяжких хвороб.
4. Пільгове внутрішньофірмове обслуговування співробітників, зокрема великих заходів.

У магазині діє система заохочення працівників за досягнення найвищих показників виробничої діяльності.

У ТОВ «Фокстрот» регулярно організовуються різноманітні корпоративні свята. Вони, у свою чергу, виконують наступні соціальні функції: підтримують традиції; зміцнюють корпоративний дух; створюють атмосферу взаєморозуміння та довіри всередині колективу; зміцнюють неформальні зв'язки у колективі; формують лояльність співробітників; створюють відчуття причетності до спільної мети.

Для дітей співробітників організовуються такі заходи: дитячі новорічні свята; дитячий оздоровчий відпочинок; конкурси дитячого малюнку тощо.

На планерках та нарадах керівники проводять оцінку роботи різних груп та підрозділів. За позитивних результатів виражається подяка групам та окремим співробітникам. Система заохочення співробітників магазину включає: матеріальну і моральну винагороди.

В магазині здійснюється планомірна робота з кадрами, із резервом для

висування на керівні посади. Вона будується на кількох організаційних формах: підготовка кандидатів на висунення за індивідуальними планами; навчання на спеціальних курсах; стажування на відповідних посадах.

Для підвищення кваліфікації співробітників організовуються: різноманітні тренінги; курси цільового призначення тощо.

Узагальнюючи все вище перелічене, варто сказати про те, що ТОВ «Фокстрот» обіцяє персоналу такі факти: навчання за інноваційними та сучасними технологіями; кар'єрне зростання; професійне розвиток; професійний, відповідальний колектив; стабільну заробітну плату; індивідуальні премії за результатами роботи; підвищення рівня професіоналізму; ріст заробітної плати. У ТОВ «Фокстрот» постійно проводиться оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією.

На основі проведеного аналізу було виведено основні недоліки існуючої системи мотивації та симулювання: невдоволення більшості персоналу умовами роботи; немає зворотного зв'язку з керівництвом; повага та визнання з боку керівництва здійснюється не повною мірою або взагалі не здійснюється; у ТОВ «Фокстрот» особливих перспектив кар'єрного зростання немає.

Відповідно до вищевикладеного, варто зазначити, що у ТОВ «Фокстрот» є деякі проблеми у сфері мотивації та стимулювання персоналу: заробітна плата не зовсім відповідає очікуванням працівника; керівництво магазину мало приділяє уваги заходам нематеріального стимулювання; сприятливий психологічний клімат у колективі підтримується належним чином.

Система мотивації відіграє вирішальну роль у стимулюванні продуктивності співробітників, залучення та загального успіху організації. Проводячи комплексну діагностику, потрібно виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації та надати рекомендації щодо її вдосконалення. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників, продуктивності та, зрештою, загальній продуктивності організації.

Першим кроком у процесі діагностики є надання огляду поточної системи

мотивації в організації. Це включає вивчення різних елементів системи, таких як структура винагороди, програми визнання, можливості розвитку кар'єри та процеси оцінки ефективності. Крім того, аналіз узгодженості системи мотивації з цілями, цінностями та стратегічними завданнями організації.

Щоб оцінити вплив системи мотивації, важливо оцінити рівень задоволеності та залученості працівників. У ТОВ «Фокстрот» цього досягають за допомогою опитувань, інтерв'ю та фокус-групових обговорень із співробітниками на різних рівнях в організації. Збираючи відгуки про їх сприйняття існуючої системи мотивації, ми можемо визначити прогалини, області невдоволення та потенційні фактори, що перешкоджають мотивації та залученості. Ця оцінка дасть цінну інформацію про ефективність поточної системи та області, де потрібні коригування або вдосконалення.

Невід'ємною частиною діагностики системи мотивації є аналіз зв'язку між результативністю та винагородою. Під час дослідження існуючої системи мотивації ТОВ «Фокстрот» були знайдені такі елементи винагороди та стимулювання персоналу (Додаток Б).

Загальний відсоток доплат до загального фонду оплати праці становив у 2023 році – 70,66%, у 2024 році знизився до 56,29%, а у 2025 році зріс до 69,38%. Варіації доплат до заробітної плати за навички, високу кваліфікацію та численні посади вказують на коливання в структурі винагороди та, можливо, зміни у вимогах до роботи чи складі робочої сили. Зменшення загального відсотка надбавок до заробітної плати у 2024 році свідчить про зрушення у розподілі складових заробітної плати, при цьому доплати відведено відносно меншу частку в загальному фонді заробітної плати.

Для компанії вкрай важливо відстежувати ці тенденції та оцінювати їхній вплив на мотивацію працівників, розвиток навичок і загальну справедливість винагороди. Проведення регулярних оцінок і врахування таких факторів, як конкурентоспроможність на ринку та задоволеність працівників, може допомогти оптимізувати розподіл надбавок до зарплати та забезпечити добре

збалансовану структуру винагороди відповідно до цілей компанії та галузевих стандартів.

Середня заробітна плата працівників продемонструвала значне зростання на 123% з 2023 по 2025 рік. Це свідчить про значне підвищення заробітної плати працівників за цей період. На темпи зростання середньої зарплати можуть впливати різні фактори, зокрема інфляція, зміни в політиці компанії чи ринкових умовах, підвищення на основі продуктивності або коригування для відповідності галузевим стандартам. Значне підвищення зарплати говорить про те, що компанія зробила акцент на покращенні винагороди співробітників у цей період. Послідовний і конкурентоспроможний темп зростання зарплати може позитивно вплинути на мотивацію співробітників, задоволеність роботою та утримання в компанії. Це забезпечує відчуття фінансової стабільності та винагороджує працівників за їх внесок.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОКСТРОТ»

Результати аналізу економічної діяльності організації, аудиту персоналу, діагностики трудових показників, показників заробітної плати та діагностики мотиваційної системи, у компанії ТОВ «Фокстрот» виявили ряд проблем та недоліків, зокрема загальної застарілості та небажаності серед працівників елементів існуючої мотиваційної системи. Було виявлено, що темпи зростання заробітної плати працівників не є достатніми. Окрім цього, працівники нижчого рівня скаржаться на необ'єктивну систему штрафів та на ненормований робочий графік. Результатом цього є зростаюча кожен рік плінність кадрів і зниження середньооблікової кількості співробітників, що, у свою чергу, призводить до негативних наслідків.

Збільшення витрат на підбір персоналу та навчання, висока плінність кадрів означає, що компанії доведеться інвестувати більше ресурсів у пошук і найм нових працівників. Це включає рекламу вакансій, проведення співбесід і проведення перевірок. Крім того, нові працівники вимагатимуть навчання, щоб стати продуктивними, що може зайняти багато часу та коштувати. Ці збільшені витрати на наймання та навчання можуть навантажити бюджет компанії.

Зниження морального духу та залученості працівників: часта зміна кадрів може негативно вплинути на моральний стан та залученість працівників. Існуючі співробітники можуть стати демотивованими та незаангажованими, коли бачать, як їхні колеги постійно йдуть, що призводить до зниження їх власної продуктивності.

Висока плінність кадрів може погано позначитися на репутації компанії. Потенційні клієнти і ділові партнери можуть сприйняти це як ознаку нестабільності або несприятливої робочої обстановки. Це може ускладнити залучення найкращих талантів або встановлення довгострокових ділових відносин, що зрештою вплине на ріст і успіх компанії.

Задля усунення негативних наслідків на основі результатів аналізу, можна рекомендувати впровадження низки диверсифікованих заходів. Так, для стимулювання співробітників організації технічного та виробничого рівня, доцільно буде застосувати коригування структури винагороди, покращення програм визнання та вдячності, надання додаткових можливостей розвитку кар'єри, удосконалення процесів оцінки ефективності тощо. Найбільш оптимальні заходи наведені у таблиці Додатку В.

Запровадження гнучких умов праці може підвищити рівень задоволеності працівників і збалансувати роботу та особисте життя. Це може включати варіанти, як-от гнучкий час початку та закінчення, можливості віддаленої роботи або стислі робочі тижні. Така гнучкість дозволяє співробітникам ефективно управляти своїм часом і може підвищити їхню мотивацію та загальну продуктивність.

Зменшення запланованого робочого навантаження та скорочення робочого тижня може допомогти запобігти виснаженню та підвищити мотивацію працівників. Надаючи співробітникам більше часу для відпочинку та дозвілля, вони можуть відновити сили та підійти до роботи з новою енергією та ентузіазмом.

Скасування або пом'якшення системи покарань може бути корисним для сприяння позитивному робочому середовищу. Замість того, щоб зосереджуватися лише на покараннях, варто перейти до більш конструктивного підходу, який акцентує увагу на наставництві, зворотному зв'язку та вдосконаленні. Це може сприяти сприятливій атмосфері, яка мотивує співробітників працювати краще.

Впровадження оздоровчих програм, таких як заняття фітнесом, семінари з боротьби зі стресом або ініціативи щодо здоров'я, може сприяти загальному добробуту працівників. Ці програми демонструють прихильність компанії до здоров'я своїх співробітників і можуть підвищити мотивацію, сприяючи балансу між роботою та особистим життям і більш здоровому способу життя.

Надання додаткової оплачуваної відпустки, крім стандартної відпустки та лікарняних, може також бути потужним мотиватором. Це може включати спеціальні вихідні для особистих подій, волонтерської роботи або сімейних подій. Надання цієї додаткової відпустки демонструє вдячність співробітникам за відданість справі та дозволяє їм робити перерви, коли це необхідно, підвищуючи задоволення від роботи.

Персоналізована система винагород, системи винагород, яка визнає індивідуальні досягнення та внесок, може підвищити мотивацію. Пристосування винагороди до інтересів і вподобань співробітників може дати їм відчуття, що їх цінують і визнають. Це може включати персоналізовані заохочення, програми визнання або негрошові винагороди, як-от додаткові обов'язки чи можливості для розвитку.

Збільшення оплати праці на основі продуктивності може мотивувати працівників прагнути до підвищення продуктивності та якості. Визнання та винагорода за виняткову продуктивність підвищенням заробітної плати або бонусів може стати потужним стимулом для підвищення залученості та продуктивності.

Пропозиція освітньої допомоги, такої як компенсація за навчання або підтримка професійного розвитку, демонструє відданість зростанню та розвитку працівників. Це може посилити мотивацію, надаючи можливості для просування по службі та навчання новим навичкам.

Створення довгострокових стимулів, таких як програми розподілу прибутку, опціони на акції або пенсійні виплати, може викликати лояльність і відданість серед працівників. Ці стимули створюють відчуття безпеки та майбутні винагороди, заохочуючи співробітників залишатися відданими та мотивованими протягом тривалого часу.

Регулярний перегляд і оновлення системи винагород і бонусів гарантує, що вона залишається актуальною та відповідає потребам і очікуванням співробітників. Це може передбачати перегляд критеріїв отримання винагород,

впровадження нових типів бонусів або отримання відгуків від працівників для підвищення ефективності системи.

Реалізація цих рекомендацій може сприяти створенню позитивного робочого середовища, підвищити мотивацію співробітників і підвищити загальну продуктивність і задоволеність роботою в компанії.

Для співробітників організації вищого рівня, таких як дрібні співробітники відділу фінансів, маркетингу, продажів, розвитку рекомендується долучитися до заходів підвищення автономії працівників у компанії, аспекти організації автономії співробітників наведені у Додатку Г.

Чітке повідомлення про цілі компанії та їх узгодження з окремими цілями співробітників може посилити мотивацію. Коли працівники розуміють, як їхня робота сприяє загальному успіху компанії, вони, швидше за все, почуватимуться мотивованими та залученими.

Сприяння здоровій конкуренції серед працівників може стимулювати мотивацію та продуктивність. Встановлюючи виклики, конкурси або показники продуктивності, співробітники можуть прагнути перевершити себе та своїх колег. Однак важливо переконатися, що конкуренція залишається позитивною та співробітницькою, сприяючи зростанню, а не створюючи вороже середовище.

Надання співробітникам нових і складних завдань може запобігти монотонності та підвищити мотивацію. Регулярно переглядайте та оновлюйте індивідуальні та командні завдання, щоб підтримувати зацікавленість і стимулювати співробітників. Подумайте про узгодження завдань із навичками та інтересами працівників, щоб максимізувати їхню мотивацію та задоволення від роботи.

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, шляхом опитування їхньої думки та пропозиції. Ця залученість дає їм відчуття, що їх цінують і інвестують в успіх компанії, що призводить до підвищення мотивації. Коли працівники мають право голосу в рішеннях, які впливають на їх роботу, вони, швидше за все, будуть мотивовані та віддані досягненню позитивних

результатів.

Встановлення чіткого шляху розвитку кар'єри та надання можливостей для зростання та просування по службі може значно мотивувати працівників. Це може включати пропозицію навчальних програм, можливості наставництва або внутрішні оголошення про роботу. Допомога співробітникам у визначенні чіткого шляху кар'єрного зростання в компанії мотивує їх працювати добре та залишатися відданими.

Реалізація цих рекомендацій може допомогти створити мотивуючу робочу атмосферу, де працівники почуватимуться цінними, зацікавленими та прагнуть досягти успіху. Встановлюючи чіткі цілі, заохочуючи позитивну конкуренцію, оновлюючи завдання, залучаючи працівників до прийняття рішень і пропонуючи можливості кар'єрного розвитку, компанія може підвищити загальну мотивацію та продуктивність працівників.

Також можна додати рекомендації з поліпшення кооперації та взаємодії співробітників. Аспекти поліпшення кооперації наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи поліпшення кооперації співробітників у ТОВ «Фокстрот»

Організація міжфункціональних проєктів
Проведення діяльності зі зміцнення команди
Запровадження інструментів та технологій для спільної роботи
Організація навчання та розвитку між відділами

Джерело: складено автором

Командна робота, прозорі способи комунікації - невід'ємна частина успішної діяльності компанії; керівництво має забезпечувати та винагороджувати внутрішні зв'язки, спільну роботу та обмін досвідом на підприємстві. Організація міжфункціональних проєктів та заохочення співробітників із різних відділів або команд до співпраці над міжфункціональними проєктами може сприяти відчуттю командної роботи, створювати можливості для навчання та розвитку навичок, а також сприяти

спільному відчуттю досягнення. Це може мотивувати працівників, ставлячи перед ними нові виклики, розширюючи базу знань і дозволяючи їм побачити ширшу картину цілей компанії.

Організація заходів з формування команди може зміцнити стосунки між співробітниками, покращити спілкування та співпрацю, а також створити позитивне робоче середовище. Ці заходи можуть включати командні екскурсії, семінари або вправи, спрямовані на покращення довіри та співпраці. Сильніша динаміка команди може призвести до підвищення мотивації, задоволеності роботою та продуктивності.

Впровадження інструментів і технологій для співпраці, таких як програмне забезпечення для управління проєктами, комунікаційні платформи або системи обміну документами, може оптимізувати й покращити командну роботу в різних відділах. Ці інструменти забезпечують ефективну співпрацю, полегшують обмін знаннями та підвищують продуктивність. Забезпечуючи співробітників засобами для ефективної спільної роботи, можна підвищити мотивацію та залученість.

Пропонування програм навчання та розвитку, які залучають працівників із різних відділів, може сприяти міжфункціональному навчанню та співпраці. Це може включати воркшопи, семінари або чергування робочих місць, які знайомлять співробітників з різними аспектами бізнесу. Навчання між відділами не тільки покращує навички та знання працівників, але й сприяє розвитку почуття товариства, покращує їхнє розуміння компанії в цілому та сприяє мотивації.

Реалізація цих рекомендацій може сприяти співпраці та мотивованому робочому середовищу. Організовуючи міжфункціональні проєкти, проводячи заходи з побудови команди, впроваджуючи інструменти та технології співпраці та сприяючи міжвідомчому навчанню та розвитку, компанія може підвищити мотивацію співробітників, зміцнити командну роботу.

Для співробітників компанії вищого рівня, таких як керівництво усіх відділів організації, діяльність котрих передбачає автономну роботу з можливістю введення креативних рішень, проєктів та запровадження інновацій,

можливим є запровадження проєкту довготривалого залучення інтересу у діяльності компанії.

Сучасний досвід світових компаній пропонує різноманітні методи організації участі співробітників у діяльності підприємства. Приклади таких заходів наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи довготривалого залучення співробітників

Плани володіння акціями працівників (ESOP)
Програми розподілу прибутку
Плани придбання акцій для працівників (ESPP)
Система бонусних винагород прив'язаних до результатів діяльності компанії

Джерело: складено автором

Досліджуючи організаційну структури компанії, найоптимальнішим варіантом структури програми довготривалого заохочення працівників вищої ланки, буде запровадження програми бонусів, пов'язаних з продуктивністю організації. У таблиці 3.3 охарактеризовано проєкт впровадження системи бонусних винагород.

Таблиця 3.3

Впровадження системи бонусних винагород

Назва програми	Бонусна програма ТОВ «Фокстрот»
Механізм дії	Впровадження системи винагороди за показником фінансової результативності чистого прибутку від реалізації продукції компанії
Учасники	Керівники та фахівці компанії усіх відділів
Термін проведення	Щорічно, з виплатою відсоткового значення по результатах за квартал
Податки	Оподаткування заробітної плати згідно законодавства

Джерело: складено автором

Бонусна програма ТОВ «Фокстрот» має на меті стимулювання персоналу вищої ланки, а саме фахівців та керівників, шляхом їх участі в економічній діяльності компанії. Так, на підставі величини темпу зростання чистого фінансового прибутку від реалізації продукції та динаміки наявних доплат,

пропонується розрахувати прогностні значення доплати до розміру заробітної плати вказаних категорій працівників.

Бонусна програма служить фінансовим стимулом для учасників, включаючи менеджерів і експертів усіх відділів компанії. Пов'язуючи винагороди з фінансовими показниками, це мотивує працівників працювати над досягненням вищих продажів і прибутковості. Це може призвести до підвищення продуктивності, покращення продуктивності та більшої уваги до досягнення фінансових цілей. Оскільки бонусна програма включає учасників з усіх відділів, вона заохочує міжфункціональну співпрацю. Співробітники, швидше за все, працюватимуть разом, обмінюватимуться знаннями та ресурсами та координуватимуть зусилля для оптимізації фінансових показників компанії. Це може покращити командну роботу, спілкування та співпрацю між різними командами, що призведе до підвищення загальної ефективності організації. Ця програма заохочує зосередитися на прибутковості, що є вирішальним для зростання компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом даного дослідження є узагальнення теоретичних положень мотиваційної системи стимулювання персоналу організації для вирішення основного практичного завдання – надання пропозицій щодо удосконалення мотиваційної системи персоналу на базі ТОВ «Фокстрот».

У першому розділі було розкрито теоретичну сутність мотиваційної системи стимулювання персоналу організації, описано її функції та складові, окреслено методичні підходи до діагностики мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.

Мотиваційна система – це сукупність різноманітних заходів і заохочень, котрі є рушійною силою дій, бажань і поведінки індивіда. Функції мотиваційної системи полягають у підвищенні продуктивності співробітників, їх задоволенні місцем роботи, стимулювання креативного мислення, утримання талантів тощо. Визначено, що мотивація персоналу є невід’ємною складовою управлінської діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, його стабільність та перспективи розвитку. Для оцінки мотиваційної системи використовуються методи зворотного зв’язку або дослідження та порівняння показників діяльності компанії. Успішні іноземні зразки мотиваційної системи поєднують у собі елементи самостійності співробітників, кар’єрних перспектив, трудової кооперації та поєднання інтересів працівників з інтересами компанії.

У другому розділі було надано організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Фокстрот», здійснено аналіз господарського стану економічної діяльності компанії та системи управління персоналом; проведено аналіз трудових показників та діагностику існуючої мотиваційної системи стимулювання персоналу ТОВ «Фокстрот». Аналіз виявив, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання.

В результаті діагностики трудових показників виявлено, що приріст продуктивності та темп росту заробітної плати мають позитивну тенденцію; при

цьому продуктивність праці випереджає приріст зарплатні на 7%, що свідчить про зниження рівня оплати праці на підприємстві. Показник плинності кадрів має негативну тенденцію підвищення, та у 2025 році досяг рівня середньої плинності кадрів по ринку праці.

Продіагностовано складові елементи діючої мотиваційної системи ТОВ «Фокстрот», серед них: підтримка соціальної політики, матеріальна допомога до відпустки, захист професійних вмінь, спецрейси до місця праці, медичне обслуговування, подарункова продукція, оздоровлення та відпочинок працівників та їх сімей, допомога на поховання, утримання об'єктів інфраструктури, взаємодія з навчальними закладами, матеріальна допомога у кризових ситуаціях, тривалість відпустки не менше 24 календарних днів, етичний кодекс, доплата у вечірні години 20% та у нічний час 40%.

У третьому розділі було охарактеризовано напрямки удосконалення мотиваційної системи стимулювання персоналу та надано рекомендації щодо її модернізації: пропонується ряд заходів з розширення автономії співробітників та їх залучення до процесу прийняття рішень; рекомендується пом'якшення системи покарань. Вирішено завдання розробки проєкту стимулювання ключових працівників: запропоновано впровадження системи бонусних винагород та премій з метою інтеграції інтересів співробітників з цілями організації, та які залежатимуть від результативності роботи; організація корпоративних заходів та тимблдингів для підвищення командного духу та фінансування курсів і тренінгів для професійного розвитку персоналу.

Отже, мотивація працівників відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності, ефективності роботи та досягненні стратегічних цілей компанії. Грамотно побудована система стимулювання сприяє формуванню лояльності персоналу, зростанню його зацікавленості в результатах діяльності та створенню сприятливого робочого середовища. Реалізація запропонованих змін сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню позицій ТОВ «Фокстрот» як надійного роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 10. 2017. С. 166-171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf
3. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 4. С. 119-125. URL: <http://surl.li/imubh>
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>.
5. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 339-347.
6. Герасименко О.О. Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>.
7. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.
8. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11
9. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною

ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2021. № 10. С. 22-28.

10. Заїнчковський А. О. Формування системи стимулювання праці з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 26, № 6. С. 82-89.

11. Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>

12. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26-34.

13. Комарницький І. М. Потенціал немонетарного стимулювання працівників сервісної економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 60-69.

14. Левків Г.Я., Батюк Б.Б., Подра О.П., Леськів Г.З. Зміни менеджменту в інноваційному середовищі. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9(9). С. 645-655. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9))

15. Левкович О. В. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/78.pdf

16. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 259-262. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018>

17. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>.

18. Минка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113-115.
19. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №19. С.95-101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>.
20. Мутерко Г.М, Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602>.
21. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf>
22. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.91
23. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
24. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 58-62.
25. Райко М. С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. 2020. № 1. С. 59-64.
26. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. № 19. С. 329-336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>
27. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації

персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № (38). С. 350-360.

28. Серета О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229-232.

29. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90-95.

30. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

31. Чернишова, Л., & Заложнікова, А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

32. Шедяков В. Є. Стимулювання праці при зростанні елементів творчості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 6. С. 112-121.

33. Щокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 347-351. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61>

ДОДАТКИ

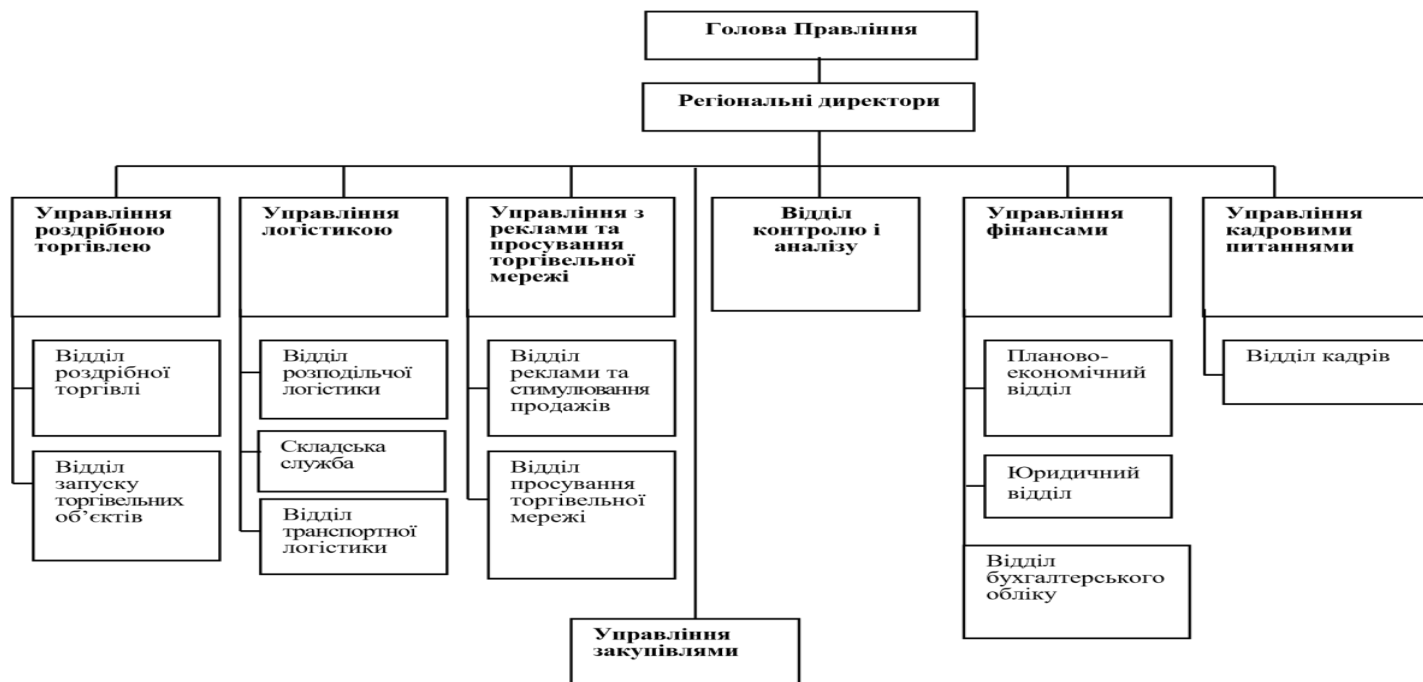


Рис.1. Організаційна структура ТОВ «Фокстрот»

Аналіз мотиваційної системи ТОВ «Фокстрот»

Підтримка соціальної політики	Матеріальна допомога до відпустки
Захист професійних вмінь	Спецрейси до місця праці
Медичне обслуговування	Подарункова продукція
Оздоровлення та відпочинок працівників та їх сімей	Допомога на поховання
Утримання об'єктів інфраструктури	Взаємодія з навчальними закладами
Матеріальна допомога у кризових ситуаціях	Тривалість відпустки не менше 24 календарних
Етичний кодекс	Доплата у вечірні години 20% та у нічний час 40%

Джерело: побудовано автором

Додаток В

Рекомендації модернізації мотиваційної системи ТОВ «Фокстрот»

Запровадження гнучкості умов робочого графіку
Зниження планового навантаження та скорочення робочого тижня
Ліквідація або пом'якшення системи штрафів
Запровадження оздоровчих програм
Надання додаткових оплачуваних відпусток
Система персоналізації винагород
Збільшення заробітної плати на основі результативності
Запровадження програми освітньої допомоги
Довгострокові планові заохочення
Оновлення системи винагород та бонусів

Джерело: складено автором

Додаток Г

Заходи поліпшення автономії співробітників ТОВ «Фокстрот»

Надання можливості гнучкого графіку
Визначення чітких та прозорих цілей компанії
Організація позитивної конкуренції у середині компанії
Регулярне оновлення індивідуальних та загальних завдань співробітників
Залучення співробітників у прийнятті рішень
Організація кар'єрного зростання

Джерело: складено автором

Додаток Д

**Особливості формування систем мотивації працівників у зарубіжних
країнах [1]**

Держава	Ключові чинники мотивації праці	Особливості мотиваційної системи
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результати роботи	Довічне працевлаштування, одноразова виплата при виході на пенсію
США	Підтримка підприємницької ініціативи, якість виконання роботи, висока кваліфікація	Поєднання відрядної та погодинної оплати, участь у прибутку, технічні надбавки, премії за безаварійну роботу, система подвійних ставок
Франція	Рівень кваліфікації, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, мобільність працівників	Індивідуальний підхід до зарплати, система бальної оцінки продуктивності, додаткові стимули (допомога у вихованні дітей, надання автомобіля, соціальне забезпечення)
Німеччина	Якість	Заохочення продуктивності праці, соціальний захист
Швеція	Солідарна система оплати праці	Гнучка податкова система та пільги, потужна соціальна політика

Складові мотиваційних пакетів для різних типів працівників залежно від стадії «життєвого циклу» їх трудової діяльності у ТОВ «Фокстрот»

Умовний тип працівника	Складові ефективного мотиваційного пакету		
«Новачок»	Пакет Базовий (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий; нематеріальний базовий)	Матеріальні грошові мотиватори	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Пільгове харчування (або часткове погашення транспортних витрат) - Передача досвіду на робочому місці наставником
		Нематеріальні мотиватори	- Візуалізація приналежності до персоналу підприємства - Гарантований кар'єрний ріст за результатами періодичної оцінки - Корпоративні заходи (сумісний відпочинок, святкування визначних подій)
«Зрілий»	Пакет Базовий + (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий +; компенсаційний; нематеріальний базовий +)	Матеріальні грошові мотиватори	- Заробітна плата: базова частина індивідуальна змінна частина - Система участі у прибутках
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Альтернативне медичне страхування - Альтернативний пенсійний фонд - Наставництво молодих працівників - Делегування повноважень - Погашення витрат (повне або часткове) на оздоровлення - Додаткова відпустка - Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	- Індивідуалізація виробничих завдань - Звання «Кращий у професії» - Звання «Кращий за рік» - Визнання з боку керівництва
«Ветеран»	Пакет Преміум (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний преміум; компенсаційний; нематеріальний преміум)	Матеріальні грошові мотиватори	- Накопичувальна система участі у прибутках - Доплати за наставництво - Доплата за стаж роботи на підприємстві
		Матеріальні немонетарні мотиватори	- Альтернативний пенсійний фонд - Оплата (повна або часткова) медичних послуг - Пільгове медичне страхування працівника - Оплата навчання у профільних навчальних закладах дітей працівників - Додаткова відпустка - Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	- Звання «Ветеран підприємства» - Звання «Кращий наставник» - Підтвердження визнання з боку керівництва через систему нематеріальних винагород