

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В
УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Вікторія ЯРОШИК

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЯРОШИК ВІКТОРІЇ СЕРГІЙВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи мотивації в управлінні персоналом торговельного підприємства»

керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 10 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: показники фінансової звітності ПП «ФУДЗМАРТ», а також узагальнення наукових праць і сучасних інформаційних джерел, присвячених проблематиці мотивації персоналу в системі управління торговельними підприємствами.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) розкрити теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу на підприємстві; 2) провести оцінку організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства; 3) проаналізувати ефективність системи мотивації персоналу у діяльності досліджуваного підприємства; 4) розробити шляхи удосконалення системи мотивації у діяльності досліджуваного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Динаміка чисельності працівників ПП «ФУДЗМАРТ» у 2023-2025 роках; Взаємозв'язок рівня продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників ПП «ФУДЗМАРТ» у 2023-2025 роками; Оцінка рівня використання чинників мотивації у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи, об'єкта дослідження	вересень-жовтень 2025 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	вересень-жовтень 2025 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних підходів до формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Виконання першого теоретичного розділу.	жовтень-грудень 2025 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності торговельного підприємства. Написання другого (аналітичного) розділу.	січень року – березень 2026 року	
5	Розробка напрямів удосконалення системи мотивації у діяльності досліджуваного підприємства. Виконання третього (рекомендаційного) розділу роботи.	березень – травень 2026 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	червень 2026 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	червень 2026 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2026 року	

Здобувачка

Вікторія ЯРОШИК

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Підходи до трактування змісту поняття «мотивація підприємства» в системі управління персоналом	7
1.2. Методичні аспекти оцінки ефективності системи мотивації підприємства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ФУДЗМАРТ»	22
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «ФУДЗМАРТ»	22
2.2. Аналіз системи управління персоналом ПП «ФУДЗМАРТ».....	28
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ»	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФУДЗМАРТ»	46
3.1. Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ»	46
3.2. Напрями кар'єрного зростання працівників та пропозиції щодо покращення умов розвитку	53
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації сучасного економічного середовища результативність функціонування торговельних підприємств дедалі більше залежить від ефективності управління трудовими ресурсами та здатності підприємства забезпечувати належний рівень мотивації персоналу. Працівники є стратегічно важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства, оскільки саме від їх професійної компетентності, зацікавленості у результатах праці та рівня продуктивності залежать обсяги реалізації продукції, якість обслуговування споживачів, ринкові позиції та фінансово-економічні показники діяльності. Окрім цього, динамічні зміни сучасного ринкового середовища, підвищення вимог споживачів щодо якості сервісу, а також зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність удосконалення системи мотивації.

Для підприємств сфери торгівлі проблема мотивації персоналу має особливе значення, оскільки кінцеві результати їхньої діяльності значною мірою залежать від ефективності праці співробітників, які безпосередньо взаємодіють зі споживачами. Недосконалість мотиваційного механізму або його невідповідність потребам працівників може спричиняти зниження трудової активності, погіршення якості обслуговування клієнтів, посилення кадрової нестабільності та скорочення економічної ефективності діяльності підприємства. Особливої актуальності набуває розроблення та впровадження сучасної системи мотивації персоналу, яка ґрунтується на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховує професійні та особистісні потреби працівників, сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у результатах праці та забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів і розробка рекомендацій пов'язаних із удосконаленням системи мотивації персоналу у діяльності торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи мотивації персоналу та її роль у системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні підходи до формування мотиваційної політики;
- здійснити оцінку системи мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів та мотиваційних інструментів;
- визначити проблемні аспекти у системі мотивації;
- розробити заходи щодо удосконалення мотивації персоналу;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є мотивація праці у системі управління персоналом торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування і вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Для дослідження у роботі використано наступні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до мотивації; порівняльний аналіз – для оцінки показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для обробки кількісних даних; графічні методи – для наочного відображення результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і пропозицій; розрахунковий метод – для визначення економічної ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення роботи полягає у розробленні пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ФУДЗМАРТ», що спрямовані на підвищення продуктивності праці, покращення якості обслуговування клієнтів, зниження плинності кадрів та забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Підходи до трактування змісту поняття «мотивація підприємства» в системі управління персоналом

В умовах динамічних економічних трансформацій, інтеграції національних економік у світовий господарський простір та загострення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання особливої актуальності набувають питання ефективного управління трудовим потенціалом підприємства. Людські ресурси виступають стратегічним чинником забезпечення стабільного розвитку та конкурентних переваг організації, оскільки рівень кваліфікації працівників, їх професійна компетентність, ініціативність і залученість до виконання виробничих завдань значною мірою визначають результативність діяльності підприємства. Одним із елементів системи управління персоналом є мотиваційний механізм, який спрямований на підвищення трудової активності працівників, стимулювання професійного розвитку, формування зацікавленості у досягненні високих результатів праці та забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

У науковій літературі мотивація розглядається як складний соціально-економічний процес, що включає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівника до виконання певних дій і визначають напрям його трудової поведінки. У загальному розумінні «мотивація персоналу – це процес формування і використання системи стимулів, які забезпечують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці та сприяють реалізації стратегічних цілей підприємства» [34].

Узагальнення розвитку наукових підходів до мотивації праці дозволяє систематизувати основні теорії мотивації персоналу, що представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція основних теорій мотивації персоналу

Період	Представники	Назва теорії	Основний зміст
Початок XX ст.	Ф. Тейлор	Теорія наукового управління	Основним мотиватором працівника є матеріальна винагорода; підвищення продуктивності досягається через нормування праці та оплату за результатами
1930–1950 рр.	Е. Мейо	Теорія людських відносин	На трудову поведінку працівників значно впливають соціальні фактори, міжособистісні відносини та психологічний клімат у колективі
1940–1950 рр.	А. Маслоу	Теорія ієрархії потреб	Потреби людини мають ієрархічну структуру: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації
1950–1960 рр.	Ф. Герцберг	Двофакторна теорія мотивації	Фактори мотивації поділяються на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (досягнення, розвиток, визнання)
1960-ті рр.	Д. МакКлелланд	Теорія набутих потреб	Основними мотивами є потреба досягнення, влади та причетності
1960–1970 рр.	В. Врум	Теорія очікувань	Мотивація залежить від очікування результату, цінності винагороди та зв'язку між зусиллями і результатом
1960–1970 рр.	Дж. Адамс	Теорія справедливості	Працівники порівнюють власний вклад та винагороду з іншими працівниками
Сучасний етап	П. Друкер, Г. Армстронг, ін.	Концепція стратегічної мотивації	Мотивація інтегрується у систему стратегічного управління людськими ресурсами

Джерело: [2], [6], [28], [42]

Сучасні дослідження свідчать, що мотивація є одним із елементів системи управління персоналом і виконує функцію узгодження інтересів працівників та організації, створює умови для ефективного використання трудового потенціалу, сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує стабільний розвиток підприємства. Тому формування ефективної системи мотивації персоналу є пріоритетним завданням сучасного менеджменту.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності мотивації персоналу. Більшість дослідників підкреслюють, що мотивація є процесом, який поєднує внутрішні потреби працівника з зовнішніми умовами діяльності підприємства. З одного боку, вона базується на потребах, інтересах, цінностях і прагненнях людини, а з іншого – формується під впливом системи стимулювання, організаційної культури, умов праці та управлінських рішень.

Розвиток теорії мотивації персоналу тісно пов'язаний із еволюцією управлінської думки. Перші підходи до мотивації праці сформувалися в межах класичної теорії управління, яка розглядала людину насамперед як економічний ресурс. Представники цього напрямку вважали, що основним стимулом до праці є матеріальна винагорода, зокрема заробітна плата. Відповідно до цього підходу працівник прагне отримати максимальний дохід за мінімальних трудових витрат, тому система стимулювання повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити прямий зв'язок між результатами праці та рівнем матеріального заохочення [40].

Подальший розвиток теорії управління призвів до появи психологічних підходів до мотивації, які враховують внутрішні потреби людини. Однією з найбільш відомих концепцій є ієрархія потреб, запропонована американським психологом Абрахамом Маслоу. Згідно з цією теорією потреби людини формують певну ієрархічну структуру, що включає фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби самореалізації. Відповідно до цієї концепції людина прагне задовольнити потреби нижчого рівня, після чого актуальними стають потреби вищого рівня. У контексті управління персоналом це означає, що система мотивації повинна враховувати різні рівні потреб працівників та створювати умови для їх задоволення [7].

Суттєвий внесок у становлення та розвиток мотиваційної теорії здійснив Фредерік Герцберг, який розробив двофакторну модель мотивації праці. Відповідно до його концепції чинники, що впливають на поведінку та

результативність працівників, поділяються на дві самостійні групи - гігієнічні та мотиваційні. До гігієнічних чинників належать рівень оплати праці, умови виконання роботи, політика та організація діяльності підприємства, характер взаємовідносин у колективі та система контролю. Водночас їх недостатній рівень або відсутність можуть стати причиною невдоволення персоналу та зниження ефективності роботи. На відміну від гігієнічних, мотиваційні фактори безпосередньо пов'язані зі змістом трудової діяльності та можливостями особистісного й професійного зростання працівника. До них належать досягнення високих результатів, суспільне та професійне визнання, кар'єрне просування, розширення відповідальності, самореалізація та цікавість виконуваної роботи [21].

Суттєвий внесок у розвиток сучасних підходів до мотивації зробив Девід МакКлелланд, запропонувавши теорію набутих потреб. Згідно з цією концепцією мотивація людини формується під впливом трьох основних потреб: потреби досягнення, потреби влади та потреби причетності. Потреба досягнення проявляється у прагненні людини досягати високих результатів та виконувати складні завдання. Потреба влади пов'язана з бажанням впливати на інших людей та контролювати процеси в організації. Потреба причетності характеризується прагненням до соціальних контактів, підтримки та співпраці з іншими людьми [24].

У другій половині XX століття значного розвитку набули процесуальні теорії мотивації, які пояснюють мотивацію через процес прийняття людиною рішень щодо власної поведінки. Однією з найбільш відомих є теорія очікувань Віктора Врума. Відповідно до цієї теорії мотивація залежить від трьох основних факторів: очікування результату, цінності винагороди та впевненості працівника у зв'язку між зусиллями та отриманою винагородою. Працівник буде мотивований лише тоді, коли він переконаний, що його зусилля призведуть до досягнення певного результату і що цей результат буде належним чином винагороджений [38].

Важливе значення має також теорія справедливості, запропонована Джоном Адамсом. Згідно з цією теорією працівники оцінюють справедливість отриманої винагороди шляхом порівняння власного внеску та винагороди з аналогічними показниками інших працівників. Якщо працівник вважає, що винагорода є несправедливою, це може призвести до зниження його мотивації, продуктивності праці або навіть до звільнення.

Формування ефективної системи мотивації персоналу є складним управлінським процесом, який включає аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначення цілей мотивації, вибір інструментів стимулювання працівників та оцінювання результативності застосованих заходів. Узагальнений механізм формування системи мотивації персоналу на підприємстві представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Механізм формування системи мотивації персоналу на підприємстві [3], [18], [26]

Система мотивації персоналу формується під впливом комплексу економічних, соціальних та психологічних факторів. Узагальнену модель сучасної мотивації персоналу, що відображає взаємозв'язок потреб працівників, стимулів та результатів діяльності [21].

Окрім цього, напрямом розвитку сучасних систем мотивації є використання нематеріальних стимулів. Дослідження свідчать, що у багатьох випадках саме нематеріальні фактори мають більш сильний вплив на мотивацію працівників, ніж матеріальна винагорода. До таких факторів належать визнання результатів праці, можливість кар'єрного зростання, професійний розвиток, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкий графік роботи, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та формування позитивної корпоративної культури [1].

Сучасні підходи до мотивації персоналу ґрунтуються на поєднанні різних теоретичних концепцій та враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання праці. У сучасних організаціях мотивація розглядається як системний процес управління поведінкою працівників, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У практиці управління персоналом використовуються різноманітні методи мотивації, які можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Основні інструменти стимулювання працівників наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи мотивації персоналу на підприємстві

Група методів	Основні інструменти мотивації	Характеристика впливу
Матеріальні методи мотивації	заробітна плата	Основна форма винагороди за працю, що забезпечує матеріальну зацікавленість працівника у результатах діяльності
	премії та бонуси	Надаються за досягнення високих результатів роботи, перевиконання планів або реалізацію важливих проєктів
	надбавки та доплати	Виплачуються за професійну майстерність, стаж роботи, складність або інтенсивність праці
	участь у прибутку підприємства	Передбачає отримання працівниками частини прибутку компанії залежно від результатів її діяльності

	соціальні виплати	Медичне страхування, компенсації, оплата харчування, транспортні витрати
Нематеріальні методи мотивації	професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах
	кар'єрне зростання	Можливість просування по службі та розширення професійних повноважень
	визнання досягнень	Подяки, грамоти, нагороди, публічне визнання результатів праці
	участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до управлінських процесів підприємства
	гнучкий графік роботи	Можливість регулювання робочого часу для підвищення комфорту працівників
	формування позитивного психологічного клімату	Створення сприятливої атмосфери у колективі, підтримка командної роботи

Джерело: [4], [11], [27], [39]

Значного поширення набуває концепція стратегічного управління людськими ресурсами, у межах якої мотивація персоналу розглядається як важливий інструмент реалізації стратегії підприємства. Ефективна система мотивації повинна бути інтегрована у загальну систему управління організацією та відповідати її стратегічним цілям, структурі, організаційній культурі та особливостям діяльності.

Тенденцією розвитку сучасних систем мотивації є також індивідуалізація стимулювання працівників, що пов'язано з тим, що мотиваційні потреби працівників можуть істотно відрізнятися залежно від їхнього віку, рівня освіти, професійного досвіду, кар'єрних очікувань та особистих цінностей. У зв'язку з цим сучасні підприємства дедалі частіше використовують гнучкі системи мотивації, які дозволяють враховувати індивідуальні потреби працівників та забезпечувати їх ефективну реалізацію в межах організації [13].

Крім того, у сучасній практиці управління персоналом активно використовуються цифрові інструменти мотивації, які включають автоматизовані системи управління персоналом, електронні системи оцінювання результатів праці, платформи для навчання та розвитку персоналу, а також системи внутрішніх комунікацій. Використання таких інструментів сприяє підвищенню прозорості системи мотивації, покращує

зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками та забезпечує більш ефективне управління трудовим потенціалом підприємства [35].

Таким чином, сучасні підходи до розуміння сутності мотивації персоналу базуються на комплексному врахуванні економічних, психологічних, соціальних та управлінських аспектів трудової діяльності. Мотивація розглядається як багатогранний процес, що включає систему стимулів, механізмів та управлінських інструментів, спрямованих на формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Ефективна система мотивації персоналу повинна забезпечувати узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяти розвитку їхнього професійного потенціалу, формувати позитивне ставлення до праці та стимулювати досягнення стратегічних цілей організації.

1.2. Методичні аспекти оцінки ефективності системи мотивації підприємства

Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу здійснюється з метою встановлення рівня впливу застосовуваних мотиваційних інструментів на результати діяльності підприємства, що дає можливість визначити, наскільки існуюча система стимулювання працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та досягненню стратегічних цілей організації. Крім того, оцінка ефективності мотиваційної політики дозволяє виявити недоліки у функціонуванні системи стимулювання, визначити напрями її удосконалення та забезпечити більш раціональне використання трудового потенціалу підприємства.

Оцінювання ефективності функціонування системи мотивації персоналу передбачає вирішення низки важливих аналітичних завдань, спрямованих на визначення результативності мотиваційної політики підприємства. Насамперед таке оцінювання передбачає дослідження результатів та ефективності трудової діяльності працівників, що дозволяє встановити рівень

продуктивності праці, якість виконання професійних обов'язків і ступінь досягнення поставлених виробничих цілей. Важливим аспектом аналізу є також визначення рівня задоволеності працівників своєю роботою, умовами праці та системою стимулювання, що дає можливість оцінити психологічний клімат у колективі та ступінь відповідності мотиваційних механізмів потребам персоналу. Крім того, оцінювання передбачає аналіз мотиваційної діяльності підприємства, який охоплює дослідження застосовуваних методів стимулювання працівників, їх ефективності та відповідності стратегічним цілям організації [5], [48].

Для реалізації зазначених завдань у практиці управління персоналом застосовується комплекс методів оцінки ефективності системи мотивації. Одним із них є аналіз проблем підприємства, що дозволяє виявити ключові фактори, які негативно впливають на рівень мотивації працівників і результати їхньої діяльності. Значну роль відіграє також аналіз внутрішньої документації підприємства, зокрема нормативних актів, положень про оплату праці, системи преміювання та інших документів, що регулюють мотиваційну політику організації. Важливим елементом дослідження є аналіз зовнішніх факторів, які можуть впливати на мотивацію персоналу, зокрема стан ринку праці, рівень заробітної плати у відповідній галузі та загальні соціально-економічні умови.

Крім того, для отримання об'єктивної інформації щодо рівня мотивації працівників широко застосовуються соціологічні методи дослідження, такі як анкетування та опитування персоналу. Вони дозволяють визначити ставлення працівників до умов праці, рівня винагороди та можливостей професійного розвитку. Доповнює ці методи спостереження за трудовою поведінкою працівників, яке дає змогу оцінити їхню активність, зацікавленість у результатах діяльності та рівень трудової дисципліни. Застосування зазначених методів у комплексі забезпечує отримання всебічної та об'єктивної оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства [44].

На рівень мотивації персоналу впливає значна кількість факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Основні фактори впливу на мотивацію працівників узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на мотивацію персоналу підприємства

Група факторів	Фактори	Характеристика впливу
Внутрішні фактори	потреби працівників	визначають основні мотиви трудової діяльності та рівень зацікавленості у роботі
	професійні інтереси	формують прагнення до самореалізації та розвитку
	рівень кваліфікації	впливає на можливості кар'єрного зростання та результативність праці
	особисті цінності	визначають ставлення працівника до праці та організації
	трудовий досвід	формує професійні компетенції та мотиваційні установки
Зовнішні фактори	рівень заробітної плати	один із ключових стимулів підвищення продуктивності праці
	умови праці	впливають на комфорт та ефективність виконання роботи
	стиль управління	визначає характер взаємодії між керівництвом і працівниками
	корпоративна культура	формує систему цінностей та норм поведінки у колективі
	соціально-економічні умови	включають ситуацію на ринку праці, рівень життя населення
	система стимулювання на підприємстві	визначає механізм винагороди працівників за результати праці

Джерело: [8], [19], [30], [46]

Методичний інструментарій оцінювання результативності системи мотивації персоналу передбачає комплексне використання економічних, соціальних та організаційних критеріїв, що дає змогу всебічно визначити її вплив на діяльність підприємства. Важливе місце в процесі оцінювання посідає аналіз економічних результатів функціонування організації, оскільки саме вони відображають практичну ефективність реалізованих мотиваційних заходів. До основних економічних індикаторів належать рівень продуктивності праці, обсяги виробництва або реалізації продукції, фінансові результати діяльності, рентабельність, витрати на оплату праці та показники

ефективності використання трудового потенціалу. Позитивна динаміка зазначених показників може свідчити про підвищення трудової активності працівників, їх зацікавленість у досягненні поставлених цілей та ефективність застосовуваних мотиваційних механізмів. Відповідно, зростання продуктивності праці, покращення фінансово-економічних результатів та підвищення віддачі від використання персоналу є важливими критеріями оцінювання дієвості системи мотивації та її внеску в забезпечення конкурентоспроможності підприємства [19, 45].

Для визначення результативності функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві використовуються різноманітні методи оцінки, які дозволяють проаналізувати економічні, соціальні та організаційні результати її застосування. Основні методи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи оцінки ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві

Метод оцінки	Сутність методу	Основні показники / інструменти
Економічний аналіз	Передбачає оцінювання впливу системи мотивації на економічні результати діяльності підприємства	продуктивність праці, прибуток, рентабельність, витрати на оплату праці
Порівняльний аналіз	Полягає у зіставленні показників діяльності підприємства до і після впровадження мотиваційних заходів або з показниками інших підприємств	динаміка продуктивності праці, рівень заробітної плати, ефективність використання трудових ресурсів
Соціологічні методи	Використовуються для визначення рівня задоволеності працівників умовами праці та системою стимулювання	анкетування, опитування, інтерв'ю, соціологічні дослідження
Експертна оцінка	Базується на думках фахівців та керівників щодо ефективності застосованих мотиваційних інструментів	експертні висновки, бальна оцінка, ранжування факторів
Метод ключових показників ефективності (KPI)	Передбачає оцінювання результатів діяльності працівників за встановленими показниками результативності	виконання планів, індивідуальні та командні показники ефективності

Аналіз плинності кадрів	Дає можливість оцінити рівень стабільності трудового колективу та вплив мотивації на утримання персоналу	коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу
Оцінка задоволеності працівників	Спрямована на визначення рівня мотивації та лояльності персоналу до підприємства	індекс задоволеності роботою, рівень залученості персоналу

Джерело: [9], [12], [15], [20], [37]

Важливим показником ефективності системи мотивації є рівень продуктивності праці, який характеризує обсяг продукції або послуг, вироблених одним працівником за певний період часу. Підвищення цього показника свідчить про ефективність стимулювання персоналу та раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Продуктивність праці можна визначити за формулою [32]:

$$Пп = \frac{Q}{Ч}$$

де

Пп – продуктивність праці;

Q – обсяг виробленої продукції або наданих послуг;

Ч – середньооблікова чисельність працівників.

Ще одним важливим показником є рентабельність витрат на персонал, яка характеризує ефективність використання коштів, спрямованих на оплату праці та стимулювання працівників і визначається як співвідношення прибутку підприємства до витрат на персонал [13]:

$$R_{п} = \frac{П}{В_{п}} \times 100\%$$

де

R_п – рентабельність витрат на персонал;

П – прибуток підприємства;

В_п – витрати на персонал.

Крім економічних показників, важливу роль у оцінюванні ефективності системи мотивації відіграють соціальні показники. До них належать рівень задоволеності працівників роботою, ступінь їх залученості до діяльності підприємства, рівень плинності кадрів, трудова дисципліна, а також рівень конфліктності у колективі. Аналіз цих показників дозволяє оцінити психологічний клімат у колективі та визначити ступінь відповідності мотиваційної політики потребам працівників.

Одним із найбільш поширених показників соціальної ефективності системи мотивації є коефіцієнт плинності кадрів. Він відображає частку працівників, які залишили підприємство протягом певного періоду часу, та визначається за формулою [33]:

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \times 100\%$$

де

$K_{\text{пк}}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$\text{Ч}_{\text{зв}}$ – кількість працівників, які звільнилися протягом періоду;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Високий рівень плинності кадрів може свідчити про недостатню ефективність системи мотивації, низький рівень задоволеності працівників умовами праці або відсутність можливостей професійного розвитку.

Крім економічних і соціальних показників, при оцінюванні ефективності системи мотивації важливо враховувати організаційні показники. До них належать рівень дисципліни праці, якість виконання робіт, рівень інноваційної активності працівників, а також ступінь досягнення поставлених цілей підприємства. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень у сфері стимулювання персоналу.

Для комплексного аналізу ефективності системи мотивації персоналу доцільно використовувати систему економічних, соціальних та організаційних

показників, які відображають результати діяльності працівників та їх вплив на ефективність функціонування підприємства. Основні показники оцінювання ефективності системи мотивації персоналу наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Показник	Економічний зміст показника
Продуктивність праці	Характеризує обсяг продукції або послуг, вироблених одним працівником за певний період
Темп зростання продуктивності праці	Відображає динаміку підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Рентабельність витрат на персонал	Показує ефективність використання коштів, спрямованих на оплату праці та стимулювання працівників
Середня заробітна плата працівників	Характеризує рівень матеріального стимулювання персоналу
Частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства	Визначає питому вагу витрат на оплату праці у структурі витрат підприємства
Коефіцієнт плинності кадрів	Відображає рівень стабільності персоналу та задоволеності працівників умовами праці
Коефіцієнт стабільності персоналу	Характеризує частку працівників, які працюють на підприємстві тривалий час
Рівень задоволеності працівників роботою	Показує ступінь задоволення працівників умовами праці та системою мотивації
Рівень трудової дисципліни	Відображає кількість порушень трудової дисципліни, прогулів, запізнь
Рівень залученості персоналу	Характеризує ступінь участі працівників у досягненні цілей підприємства
Якість виконання робіт	Відображає рівень браку, помилок або недоліків у роботі
Рівень інноваційної активності персоналу	Характеризує участь працівників у впровадженні нових ідей та удосконаленні діяльності підприємства

Джерело: [16], [22], [31], [39]

У сучасній практиці управління персоналом застосовуються різноманітні методи оцінювання ефективності системи мотивації. До основних із них належать економічний аналіз, соціологічні дослідження, експертна оцінка та порівняльний аналіз. Економічний аналіз передбачає дослідження динаміки фінансових і виробничих показників підприємства. Соціологічні методи включають опитування, анкетування та інтерв'ювання працівників з метою визначення рівня їх задоволеності системою стимулювання. Експертна оцінка базується на використанні думок фахівців у

сфері управління персоналом щодо ефективності застосовуваних мотиваційних інструментів.

У процесі оцінювання ефективності системи мотивації важливо враховувати взаємозв'язок між мотиваційними інструментами та результатами діяльності підприємства. Ефективна система мотивації повинна забезпечувати підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції або послуг, зниження витрат виробництва та зростання конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ФУДЗМАРТ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «ФУДЗМАРТ»

Дослідження діяльності підприємства є важливим етапом економічного аналізу, оскільки дозволяє визначити особливості його функціонування, організаційну структуру, основні напрями діяльності та економічні результати. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства дає змогу оцінити ефективність його господарської діяльності, визначити потенціал розвитку та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

Приватне підприємство «ФУДЗМАРТ» є суб'єктом господарювання, який здійснює підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство має організаційно-правову форму приватного підприємства та функціонує з метою отримання прибутку і задоволення потреб споживачів у товарах та послугах [45, 46].

ПП «ФУДЗМАРТ» було створене та зареєстроване 30 жовтня 2018 року відповідно до вимог чинного законодавства України. Юридична адреса підприємства розташована за адресою: Україна, Полтавська область, місто Кременчук, вулиця Харківська, будинок 11-А. Керівництво господарською діяльністю підприємства здійснює директор Співак Ірина Валеріївна, яка відповідає за організацію роботи підприємства, прийняття управлінських рішень та забезпечення ефективного функціонування його діяльності [45, 46].

Статутний капітал підприємства становить 150 тис. грн, що формує фінансову основу для здійснення його господарської діяльності. Основним видом економічної діяльності підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11) [45, 46].

Крім основного виду діяльності, підприємство може здійснювати й інші види господарської діяльності, зокрема: дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки; надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; надання інформаційних послуг; діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування; обслуговування напоями; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах [45, 46].

З економічної точки зору діяльність підприємства характеризується певними фінансовими результатами. За даними фінансової звітності, виручка підприємства у 2024 році становила понад 880 млн грн, а чистий прибуток – понад 28 млн грн. Вартість активів підприємства на кінець 2024 року становила понад 107 млн грн (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка та темпи зростання основних економічних показників ПП
«ФУДЗМАРТ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Темп зростання 2024/2023, %	Темп зростання 2025/2024, %
Дохід від реалізації, тис. грн	686305,2	880632,3	1165999,2	+194327,1	+285366,9	128,3	132,4
Чистий прибуток, тис. грн	20357,2	28364,5	25476,4	+8007,3	-2888,1	139,3	89,8
Активи підприємства, тис. грн	78148,4	107346,0	156660,0	+29197,6	+49314,0	137,4	145,9
Рентабельність, %	2,97	3,22	2,18	+0,25	-1,04	108,4	67,7

Передусім варто відзначити зростання обсягів доходу від реалізації продукції. У 2024 році дохід підприємства збільшився на 194 327,1 тис. грн порівняно з 2023 роком, що становить 28,3 %. У 2025 році обсяг доходу

продовжив зростати і досяг 1 165 999,2 тис. грн, що на 285 366,9 тис. грн або на 32,4 % більше порівняно з попереднім роком. Така позитивна динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції та посилення позицій ПП «ФУДЗМАРТ» на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Зростання обсягів реалізації може бути зумовлене розширенням асортименту товарів, підвищенням попиту з боку споживачів, удосконаленням логістичних процесів та підвищенням ефективності організації торговельної діяльності.

Водночас аналіз показника чистого прибутку демонструє дещо іншу тенденцію. У 2024 році прибуток підприємства зріс на 8 007,3 тис. грн або на 39,3 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Проте у 2025 році спостерігається зниження чистого прибутку на 2 888,1 тис. грн або на 10,2 % порівняно з 2024 роком. Це може бути пов'язано зі зростанням витрат на закупівлю товарів, логістичні витрати, підвищенням витрат на оплату праці або інвестиціями у розвиток підприємства. Незважаючи на певне скорочення прибутку у 2025 році, загальний фінансовий результат підприємства залишається позитивним, що свідчить про стабільність його діяльності.

Важливим показником економічного розвитку підприємства є також вартість його активів, яка характеризує майновий потенціал та можливості для подальшого розширення діяльності. У 2024 році активи підприємства зросли на 29 197,6 тис. грн або на 37,4 % порівняно з 2023 роком. У 2025 році їх вартість збільшилася ще на 49 314,0 тис. грн, що відповідає темпу зростання 45,9 %.

Окремої уваги потребує аналіз показника рентабельності діяльності підприємства. У 2024 році рівень рентабельності зріс з 2,97 % до 3,22 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Однак у 2025 році спостерігається зниження рентабельності до 2,18 %, що пояснюється зменшенням чистого прибутку при одночасному зростанні обсягів реалізації продукції та активів підприємства і передбачає зростання

витрат на здійснення господарської діяльності або про активну фазу інвестування у розвиток підприємства.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ПП «ФУДЗМАРТ» характеризується позитивною динамікою розвитку, яка проявляється у значному зростанні обсягів реалізації продукції та збільшенні вартості активів підприємства. Також певне зниження рівня прибутковості у 2025 році свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами та удосконалення системи управління підприємством.

Для оцінки результативності діяльності підприємства важливим є аналіз основних економічних показників, які характеризують масштаби господарської діяльності, рівень прибутковості та ефективність використання ресурсів. Дослідження динаміки цих показників дає можливість визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити зміни у фінансових результатах та виявити фактори, що впливають на ефективність його функціонування. З цією метою доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» за досліджуваний період. Динаміку показників фінансової стійкості та ліквідності ПП «ФУДЗМАРТ» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміку показників фінансової стійкості та ліквідності ПП
«ФУДЗМАРТ» у 2023-2025 роках

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2023 р.	Абсолютне відхилення 2025 р. до 2024 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,52	0,56	0,58	+0,04	+0,02
Коефіцієнт фінансування	0,92	0,85	0,81	-0,07	-0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,34	0,39	0,42	+0,05	+0,03
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	1,46	1,52	1,48	+0,06	-0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	0,98	0,95	+0,06	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,26	0,23	+0,05	-0,03

Першочергової уваги заслуговує аналіз коефіцієнта фінансової автономії ПП «ФУДЗМАРТ», який відображає рівень забезпеченості

діяльності підприємства власними джерелами фінансування та ступінь його незалежності від зовнішніх кредиторів. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається стійка позитивна тенденція до зростання цього показника: з 0,52 у 2023 році до 0,56 у 2024 році та 0,58 у 2025 році. Загалом приріст коефіцієнта за три роки становив 0,06 пункту.

Виявлена динаміка свідчить про посилення фінансової самостійності підприємства та поступове зміцнення його капітальної бази. Зростання частки власного капіталу у структурі джерел фінансування є позитивною характеристикою фінансового стану підприємства, оскільки сприяє зниженню залежності від залучених коштів, підвищує платоспроможність та стійкість до впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Водночас аналіз коефіцієнта фінансування ПП «ФУДЗМАРТ» свідчить про наявність тенденції до його поступового скорочення. Якщо у 2023 році значення показника становило 0,92, то у 2024 році воно знизилося до 0,85, а у 2025 році – до 0,81.

Зниження цього показника характеризує зміни у структурі капіталу підприємства та може свідчити про активніше використання залучених фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності. Така динаміка нерідко супроводжує реалізацію інвестиційних проєктів, розширення обсягів діяльності або модернізацію матеріально-технічної бази. Разом із тим збільшення частки позикового капіталу потребує ретельного моніторингу фінансового стану підприємства, оскільки надмірне боргове навантаження може негативно вплинути на його фінансову стійкість, платоспроможність та рівень економічної безпеки. Тому для підтримання оптимальної структури джерел фінансування керівництву доцільно забезпечувати збалансоване співвідношення власного і залученого капіталу.

Загальний приріст коефіцієнта склав 0,08 пункту, що свідчить про підвищення мобільності власного капіталу та розширення можливостей підприємства щодо самостійного фінансування операційної діяльності. Така динаміка вказує на покращення структури власних фінансових ресурсів,

зростання фінансової гнучкості та зміцнення платоспроможності підприємства. Крім того, збільшення частки власних коштів, що перебувають в обороті, створює додаткові передумови для стабільного функціонування підприємства та підвищення його фінансової стійкості в умовах змінного ринкового середовища.

Важливим аспектом аналізу є оцінка ліквідності ПП «ФУДЗМАРТ», яка характеризує його здатність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання. Коефіцієнт покриття (поточна ліквідність) у 2023 році становив 1,46, у 2024 році він зріс до 1,52, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Однак у 2025 році показник дещо знизився до 1,48. Незважаючи на це, його значення залишається на достатньому рівні, що свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Подібна тенденція спостерігається і щодо коефіцієнта швидкої ліквідності. У 2023 році його значення становило 0,92, у 2024 році воно зросло до 0,98, що свідчить про покращення структури ліквідних активів підприємства. Проте у 2025 році показник дещо зменшився до 0,95. Незважаючи на незначне зниження, значення показника залишається у межах нормативних значень, що характеризує достатній рівень платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становив 0,21, у 2024 році – 0,26, а у 2025 році – 0,23. Зростання цього показника у 2024 році свідчить про підвищення частки найбільш ліквідних активів у структурі оборотних коштів підприємства. У 2025 році спостерігається незначне зниження показника на 0,03 пункту, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів поточної діяльності підприємства та використанням грошових коштів для фінансування операційних потреб.

Загалом результати аналізу показників фінансової стійкості та ліквідності ПП «ФУДЗМАРТ» свідчать про достатній рівень фінансової стабільності підприємства. Позитивними тенденціями є зростання коефіцієнта

фінансової незалежності та коефіцієнта маневреності власного капіталу, що характеризує зміцнення фінансової бази підприємства. Водночас незначні коливання показників ліквідності не мають критичного характеру та пояснюються змінами у структурі активів і зобов'язань підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про достатню фінансову стійкість та платоспроможність ПП «ФУДЗМАРТ», що створює передумови для стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ПП «ФУДЗМАРТ»

На ПП «ФУДЗМАРТ» система управління персоналом орієнтована на формування та підтримання кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Основними завданнями кадрового менеджменту є залучення кваліфікованих працівників, раціональна організація трудової діяльності, створення сприятливих умов праці та стимулювання професійного розвитку персоналу. Особлива увага приділяється підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання виробничих і управлінських функцій, а також забезпеченню належного рівня трудової дисципліни.

Організація роботи з персоналом здійснюється відповідно до діючої організаційної структури підприємства, яка визначає розподіл повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів управління. Реалізація кадрової політики покладається на керівництво підприємства та відповідні структурні підрозділи, які забезпечують виконання функцій щодо добору, адаптації, оцінювання, розвитку та мотивації працівників, що сприяє ефективному використанню трудового потенціалу та підвищенню результативності діяльності підприємства в цілому.

Підбір працівників здійснюється з урахуванням потреб підприємства, професійних вимог до посад та рівня кваліфікації кандидатів. Основними

критеріями відбору персоналу є професійна підготовка, досвід роботи, компетентність та здатність ефективно виконувати покладені функції.

Система підбору персоналу на підприємстві ґрунтується на принципах відкритості, що передбачає проведення прозорих конкурсних відборів кандидатів на вакантні посади і змogu забезпечити об'єктивність у процесі добору працівників і залучити найбільш кваліфікованих фахівців. Для пошуку потенційних кандидатів підприємство використовує сучасні канали рекрутингу, серед яких офіційний вебсайт компанії, сторінки у соціальних мережах, а також спеціалізовані онлайн-платформи з пошуку роботи, зокрема Work.ua та Rabota.ua. Крім того, важливу роль відіграють професійні та галузеві контакти, які дозволяють залучати до співпраці досвідчених спеціалістів і формувати кадровий резерв підприємства. Застосування різноманітних інструментів рекрутингу сприяє підвищенню ефективності процесу добору персоналу та забезпечує підприємство кваліфікованими працівниками.

Складовою системи управління персоналом на підприємстві є належна організація трудової діяльності працівників. У ПП «ФУДЗМАРТ» цей процес ґрунтується на ефективному розподілі посадових функцій і відповідальності між працівниками, створенні безпечних та комфортних умов праці, забезпеченні дотримання норм трудового законодавства, а також підтриманні сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі. Впорядкована організація праці дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів, підвищити результативність виконання виробничих завдань та забезпечити більш раціональне використання робочого часу, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства важливе значення має аналіз основних показників, що характеризують чисельність персоналу, рівень оплати праці та продуктивність праці працівників. Дослідження цих показників дозволяє визначити рівень використання трудових ресурсів, виявити тенденції змін у кадровому складі

підприємства та оцінити ефективність організації праці. Крім того, аналіз взаємозв'язку між фондом оплати праці, чисельністю персоналу та обсягом реалізації продукції дає можливість встановити рівень результативності трудової діяльності працівників. З метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів ПП «ФУДЗМАРТ» доцільно проаналізувати динаміку відповідних показників за 2023–2025 роки, що представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПП
«ФУДЗМАРТ» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	189	146	174	–43	+28
Фонд оплати праці, тис. грн	19 800	24 600	29 700	+4 800	+5 100
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	8 730	14 041	14 224	+5 311	+183
Дохід від реалізації, тис. грн	686 305,2	880 632,3	1 165 999,2	+194 327,1	+285 366,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 631,2	6 031,7	6 701,1	+2 400,5	+669,4

Насамперед слід відзначити зміни у середньообліковій чисельності працівників підприємства. У 2023 році чисельність персоналу становила 189 осіб, у 2024 році вона зменшилася до 146 осіб, що на 43 особи менше порівняно з попереднім роком. Скорочення може бути пов'язане з оптимізацією чисельності працівників, автоматизацією окремих процесів або підвищенням ефективності організації праці. У 2025 році спостерігається зростання чисельності персоналу до 174 осіб, що на 28 осіб більше порівняно з 2024 роком, що може свідчити про розширення масштабів діяльності підприємства та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів (рис. 2.1).

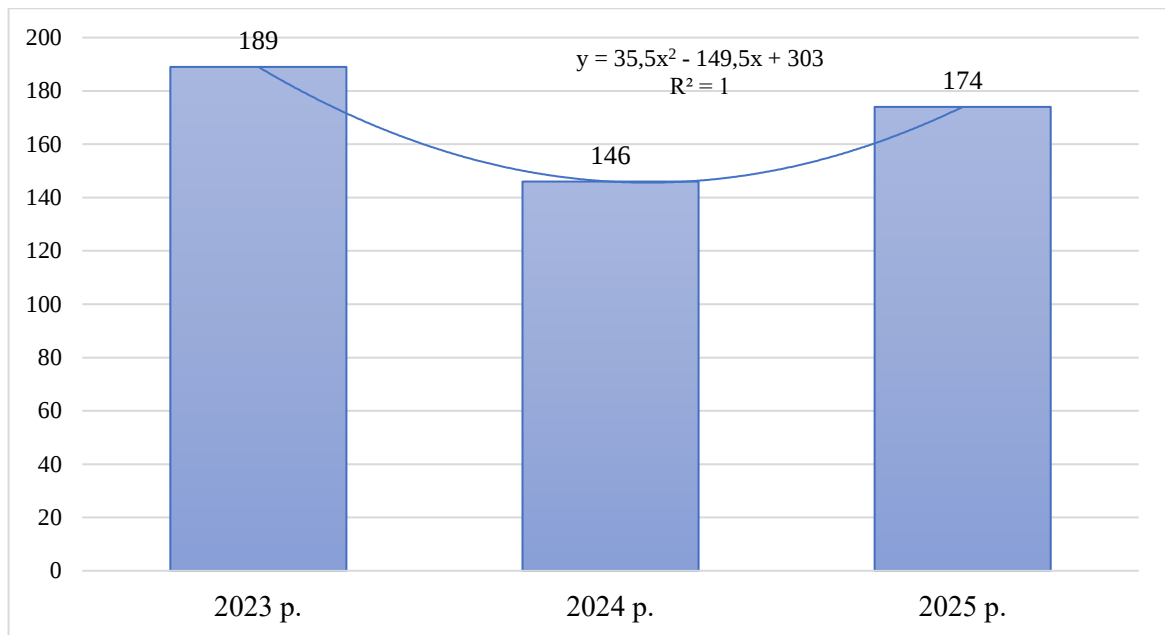


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ПП «ФУДЗМАРТ» у 2023-2025 роках

Аналіз показників оплати праці на ПП «ФУДЗМАРТ» свідчить про стійку тенденцію до зростання витрат підприємства на персонал. Так, фонд оплати праці у 2023 році становив 19 800 тис. грн, а вже у 2024 році його обсяг збільшився до 24 600 тис. грн, що на 4 800 тис. грн, або 24,2 %, перевищило рівень попереднього року. У 2025 році зазначений показник досяг 29 700 тис. грн, продемонструвавши подальше зростання на 5 100 тис. грн, або 20,7 % порівняно з 2024 роком. Така динаміка може бути пов'язана як із підвищенням рівня оплати праці працівників, так і зі збільшенням чисельності персоналу або розширенням масштабів діяльності підприємства.

Позитивні зміни простежуються також у рівні середньомісячної заробітної плати одного працівника. Якщо у 2023 році її розмір становив 8 730 грн, то у 2024 році показник зріс до 14 041 грн, що на 5 311 грн, або 60,8 %, більше порівняно з попереднім роком. У 2025 році середньомісячна заробітна плата досягла 14 224 грн, збільшившись ще на 183 грн. Зростання рівня оплати праці є свідченням посилення матеріального стимулювання персоналу та реалізації підприємством політики підвищення соціальних стандартів для працівників.

З економічної точки зору така тенденція може розглядатися як позитивний чинник зміцнення трудового потенціалу підприємства, оскільки підвищення рівня заробітної плати сприяє посиленню мотивації працівників, зростанню їх зацікавленості у результатах праці, підвищенню продуктивності та зниженню ризику плинності кадрів. Водночас збільшення витрат на оплату праці потребує забезпечення відповідного приросту результативних показників діяльності підприємства з метою підтримання належного рівня економічної ефективності та фінансової стійкості.

Результати аналізу свідчать про стійку позитивну динаміку обсягів реалізації ПП «ФУДЗМАРТ» упродовж досліджуваного періоду. У 2023 році дохід підприємства становив 686 305,2 тис. грн, тоді як у 2024 році він зріс до 880 632,3 тис. грн, що перевищило попередній показник на 194 327,1 тис. грн. У 2025 році обсяг доходу досяг 1 165 999,2 тис. грн, збільшившись ще на 285 366,9 тис. грн порівняно з 2024 роком. Така тенденція свідчить про нарощування масштабів господарської діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій, підвищення попиту на продукцію та ефективну реалізацію збутової політики.

Одним із ключових індикаторів ефективності використання трудового потенціалу є продуктивність праці. У 2023 році на одного працівника припадало 3 631,2 тис. грн доходу від реалізації продукції. У наступному році цей показник зріс до 6 031,7 тис. грн, що на 2 400,5 тис. грн більше порівняно з базовим періодом. У 2025 році продуктивність праці продовжила демонструвати позитивну динаміку та досягла 6 701,1 тис. грн на одного працівника, перевищивши показник попереднього року на 669,4 тис. грн.

Суттєве зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Така динаміка може бути результатом оптимізації чисельності персоналу, удосконалення організації праці, впровадження більш ефективних методів управління та одночасного збільшення обсягів реалізації продукції. Загалом виявлені тенденції характеризують позитивні зміни у діяльності підприємства

та підтверджують підвищення результативності використання трудових ресурсів (рис. 2.2).

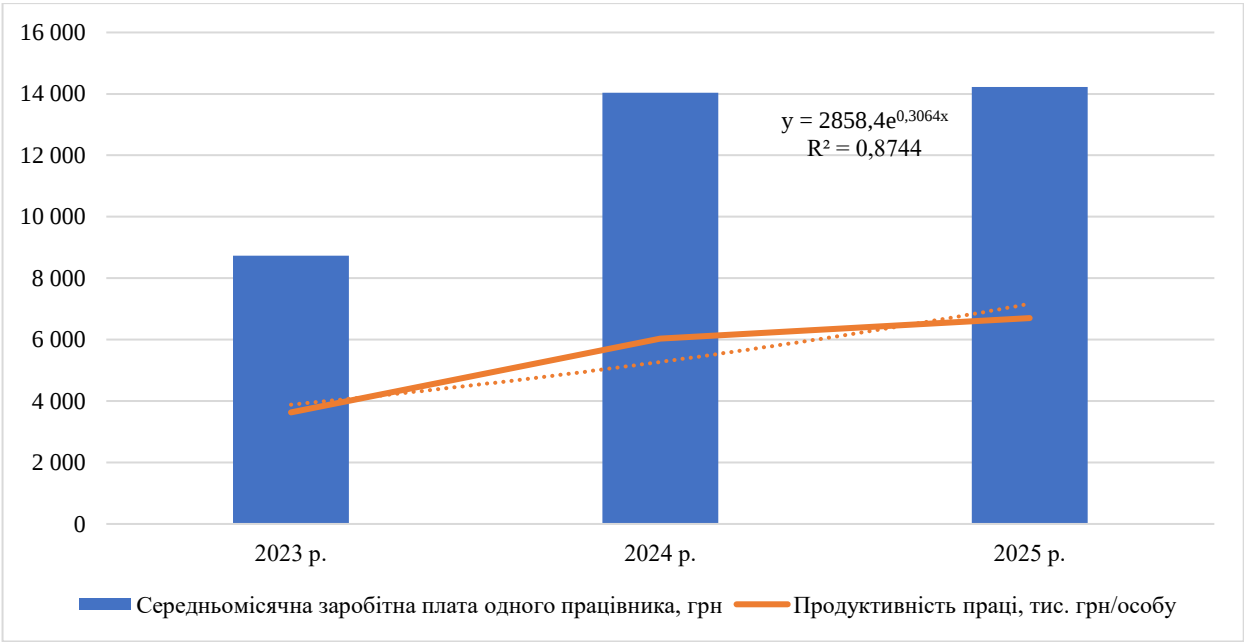


Рис. 2.2. Взаємозв’язок рівня продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників ПП «ФУДЗМАРТ» у 2023-2025 роками

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати структуру персоналу за основними категоріями працівників, що дозволяє визначити зміни у складі трудових ресурсів підприємства, оцінити співвідношення між управлінським та виробничим персоналом, а також виявити тенденції розвитку кадрової структури підприємства. Динаміку складу працівників ПП «ФУДЗМАРТ» за категоріями наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка складу працівників ПП «ФУДЗМАРТ»
за категоріями у 2024-2025 рр.

Категорія працівників	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+; -)	Темп росту, %
Керівники	12	14	+2	116,7
Адміністративно-управлінський персонал	28	31	+3	110,7
Торговельний персонал	62	74	+12	119,4
Логістичний та складський персонал	30	37	+7	123,3
Допоміжний персонал	14	18	+4	128,6
Всього	146	174	+28	119,2

Аналіз структури персоналу за категоріями ПП «ФУДЗМАРТ» показує, що найбільшу частку працівників становить торговельний персонал. У 2024 році його чисельність становила 62 особи, а у 2025 році зросла до 74 осіб, що на 12 працівників більше. Темп зростання цієї категорії персоналу становить 119,4 %. Таке зростання є закономірним для торговельного підприємства, оскільки саме торговельний персонал безпосередньо забезпечує реалізацію товарів, обслуговування клієнтів та формування доходів підприємства.

Суттєве зростання спостерігається також серед логістичного та складського персоналу. У 2024 році їх чисельність становила 30 осіб, тоді як у 2025 році вона зросла до 37 осіб. Приріст цієї категорії становив 7 осіб, а темп зростання – 123,3 %, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів товарообігу, розширенням складських операцій та необхідністю забезпечення ефективної організації процесів постачання, зберігання та транспортування товарів.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу також має тенденцію до зростання. У 2024 році вона становила 28 осіб, а у 2025 році – 31 особу, що на 3 працівники більше. Темп зростання цієї категорії становить 110,7 %. Збільшення кількості управлінського персоналу може бути зумовлене розширенням організаційної структури підприємства, необхідністю підвищення ефективності управління бізнес-процесами та координації діяльності різних структурних підрозділів.

Кількість керівників на підприємстві також зросла з 12 до 14 осіб, що становить приріст у 2 особи та темп зростання 116,7 %, що свідчить про певне розширення управлінського апарату, що може бути пов'язано зі збільшенням масштабів діяльності підприємства та потребою у більш ефективному контролі та координації роботи персоналу.

Найвищий темп зростання спостерігається серед допоміжного персоналу, чисельність якого збільшилася з 14 до 18 осіб, тобто на 4 працівники, що відповідає темпу зростання 128,6 %. Допоміжний персонал виконує важливі функції, пов'язані із забезпеченням належних умов

функціонування підприємства, підтриманням порядку, технічним обслуговуванням та виконанням інших допоміжних робіт.

Результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку кадрового потенціалу ПП «ФУДЗМАРТ». Зростання чисельності персоналу за більшістю категорій працівників свідчить про розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів товарообігу та підвищення потреби у трудових ресурсах. При цьому структура персоналу відповідає специфіці діяльності торговельного підприємства, де основну частку становлять працівники, безпосередньо зайняті у процесі реалізації товарів та обслуговування клієнтів.

Елементом оцінювання кадрового потенціалу підприємства є дослідження структури персоналу за рівнем освіти. Освітній рівень працівників безпосередньо впливає на якість виконання професійних обов'язків, здатність до освоєння нових знань і технологій, ефективність прийняття управлінських рішень та загальний рівень продуктивності праці. Аналіз освітньої структури трудового колективу дає можливість визначити ступінь професійної підготовки персоналу, оцінити наявний інтелектуальний потенціал підприємства та виявити перспективи його подальшого розвитку, а результати аналізу є інформаційною основою для формування кадрової політики, планування професійного навчання та підвищення ефективності використання людських ресурсів. Структуру персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» за освітнім рівнем наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» за освітнім рівнем у 2024-2025 рр.

Освітній рівень	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Відхилення (+;-)	Частка у 2025 р., %
Вища освіта	38	46	+8	26,4
Незакінчена вища освіта	23	28	+5	16,1
Фахова передвища (коледж, технікум)	44	52	+8	29,9
Повна загальна середня освіта	34	40	+6	23,0
Професійно-технічна освіта	7	8	+1	4,6
Всього	146	174	+28	100,0

У структурі персоналу підприємства у 2025 році домінуючу позицію займали працівники, які мають фахову передвищу освіту, здобуту у коледжах та технікумах. Їх чисельність становила 52 особи, що відповідало 29,9 % загальної кількості працівників. Порівняно з попереднім роком ця категорія збільшилася на 8 осіб, що свідчить про посилення ролі фахівців середньої професійної ланки у кадровому складі підприємства.

Вагоме місце у структурі трудового колективу посідали також працівники з вищою освітою. У 2025 році їх кількість досягла 46 осіб, що на 8 осіб більше, ніж у 2024 році. Частка цієї категорії становила 26,4 %, що характеризує достатньо високий рівень освітньо-кваліфікаційного забезпечення підприємства та створює передумови для ефективного виконання управлінських і професійних функцій.

Працівники з повною загальною середньою освітою формували 23,0 % кадрового складу підприємства, або 40 осіб. У порівнянні з попереднім роком їх чисельність зросла на 6 осіб, що свідчить про збільшення потреби підприємства у працівниках, зайнятих виконанням операційних та допоміжних функцій.

Найменшою за чисельністю залишалася група працівників із професійно-технічною освітою. У 2025 році вона налічувала 8 осіб, що становило лише 4,6 % загальної чисельності персоналу. Така структура кадрового складу свідчить про переважання працівників із вищим та фаховим передвищим рівнем освіти, що загалом позитивно характеризує якісний склад трудових ресурсів підприємства та його кадровий потенціал.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства важливим є дослідження вікової структури персоналу, оскільки вона характеризує рівень досвіду працівників, можливості професійного розвитку та перспективи формування кадрового резерву. Аналіз вікового складу персоналу дозволяє визначити співвідношення між молодими працівниками та працівниками з більшим професійним досвідом, що впливає на ефективність діяльності підприємства.

Вікову структуру персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» за 2024-2025 роки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» за 2024-2025 рр.

Вікова категорія	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Відхилення (+; -)	Частка у 2025 р., %
До 25 років	22	26	+4	14,9
26–35 років	48	55	+7	31,6
36–45 років	40	47	+7	27,0
46–55 років	24	30	+6	17,2
Понад 55 років	12	16	+4	9,3
Всього	146	174	+28	100,0

Переважання працівників середнього віку (26–45 років) забезпечує поєднання професійного досвіду та високої трудової активності. Наявність молодих працівників створює потенціал для подальшого розвитку підприємства, а працівники старших вікових груп сприяють передачі професійних знань та підтриманню стабільності трудового колективу. Найбільшу частку у структурі персоналу підприємства становлять працівники вікової категорії 26–35 років. У 2025 році їх кількість становила 55 осіб, що на 7 осіб більше порівняно з 2024 роком. Частка цієї вікової групи у загальній чисельності персоналу становить 31,6 %. Частка молодих працівників віком до 25 років у 2025 році становить 14,9 %, або 26 осіб, що на 4 особи більше порівняно з 2024 роком. Найменшу частку у структурі персоналу становлять працівники віком понад 55 років. У 2025 році їх кількість становила 16 осіб, що на 4 особи більше порівняно з 2024 роком.

Кадрову роботу в ПП «ФУДЗМАРТ» забезпечує спеціалізований структурний підрозділ - відділ кадрів, діяльність якого спрямована на організацію ефективного управління персоналом підприємства. Очолює даний підрозділ начальник відділу кадрів, який відповідає за координацію кадрової політики підприємства, організацію роботи з персоналом та контроль за дотриманням трудового законодавства. У складі відділу кадрів функціонують три працівники, які виконують основні функції, пов'язані з веденням

кадрового діловодства, підбором та адаптацією персоналу, а також організацією процесів навчання і розвитку працівників.

Основними завданнями відділу кадрів ПП «ФУДЗМАРТ» є формування та реалізація кадрової політики підприємства, забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, ведення кадрової документації, а також організація процесу підбору, прийому та звільнення працівників. Крім того, працівники відділу кадрів здійснюють контроль за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку, організовують процеси оцінювання персоналу та сприяють підвищенню професійного рівня працівників.

Напрямом діяльності відділу кадрів ПП «ФУДЗМАРТ» є також участь у формуванні системи мотивації персоналу, що включає матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників. Реалізація ефективної кадрової політики сприяє підвищенню рівня продуктивності праці, формуванню стабільного трудового колективу та забезпеченню ефективного функціонування підприємства.

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ»

Система управління кадрами в ПП «Фудзмарт» базується на таких принципах: системності, що передбачає узгодженість усіх елементів кадрової політики з цілями підприємства; комплексності, яка полягає у поєднанні різних інструментів управління персоналом; гнучкості, що забезпечує здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; економічної доцільності, спрямованої на раціональне використання трудових ресурсів; а також соціальної орієнтованості, що враховує потреби та інтереси працівників.

Складовою системи управління персоналом є формування ефективного механізму добору, розподілу та використання трудових ресурсів відповідно до професійно-кваліфікаційних характеристик працівників і специфіки

виконуваних робіт. Особливого значення набуває забезпечення відповідності компетенцій персоналу вимогам посад, що сприяє підвищенню результативності праці та якості виконання функціональних обов'язків.

Значна увага в кадровій діяльності підприємства приділяється створенню згуртованого та стабільного трудового колективу, здатного забезпечувати безперебійне функціонування всіх бізнес-процесів і підтримувати належний рівень операційної ефективності. У зв'язку з цим кадрова політика орієнтована на підтримання раціональної чисельності персоналу, збереження кваліфікованих працівників, розвиток їх професійних компетентностей та створення умов для безперервного професійного навчання і підвищення кваліфікації.

Елементом кадрового менеджменту ПП «ФУДЗМАРТ» є система мотивації персоналу, яка спрямована на підвищення трудової активності працівників та їх зацікавленості у досягненні цілей підприємства. Мотиваційний інструментарій охоплює як економічні, так і соціально-психологічні методи впливу. Економічне стимулювання здійснюється через механізми оплати праці, преміювання, надання доплат і заохочувальних виплат, тоді як нематеріальні методи мотивації передбачають створення сприятливої атмосфери в колективі, визнання професійних досягнень працівників, залучення їх до процесу прийняття рішень та підтримку кар'єрного зростання.

Не менш важливою складовою системи управління персоналом є організація професійного навчання та розвитку працівників. Реалізація заходів щодо підвищення кваліфікації, набуття нових знань і вдосконалення професійних навичок сприяє зростанню рівня компетентності персоналу та підвищенню його професійної мобільності. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції розвиток людського капіталу стає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, його інноваційного розвитку.

Значну роль у системі управління персоналом відіграє система оплати праці та стимулювання працівників. На ПП «ФУДЗМАРТ» застосовується система матеріального стимулювання, яка включає заробітну плату, преміювання та інші форми матеріального заохочення. Рівень оплати праці залежить від результатів діяльності працівників, складності виконуваних робіт та рівня їх професійної кваліфікації. Використання матеріальних стимулів сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки показників оплати праці ПП «ФУДЗМАРТ»

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	189	146	174	-43	28	-22,8	19,2
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	19800	24600	29700	4800	5100	24,2	20,7
3. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	104,76	168,49	170,69	63,73	2,20	60,8	1,3

Аналіз динаміки показників оплати праці ПП «ФУДЗМАРТ» за 2023–2025 рр. свідчить про наявність суттєвих змін у кадровій та мотиваційній політиці підприємства. Зокрема, у 2024 році спостерігається значне скорочення середньооблікової чисельності працівників на 43 особи, або на 22,8 %. Різка негативна динаміка свідчить про значні кадрові втрати, які можуть бути інтерпретовані як прояв високої плинності кадрів. З економічної точки зору це є негативним явищем, оскільки супроводжується втратою досвіду, зниженням продуктивності праці, додатковими витратами на підбір та навчання нових працівників, а також погіршенням якості обслуговування клієнтів, що є критично важливим для торговельного підприємства. Причини скорочення кадрів у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» можуть бути різними: недостатній рівень матеріального стимулювання, обмежені можливості

професійного розвитку, незадовільні умови праці, а також вплив зовнішніх чинників, зокрема високої конкуренції на ринку праці та трудової міграції. Крім того, не можна виключати і можливість свідомої оптимізації чисельності персоналу з боку керівництва підприємства, спрямованої на зниження витрат.

У 2025 році на підприємстві зафіксовано позитивні зміни у формуванні кадрового потенціалу, що проявилось у збільшенні середньооблікової чисельності персоналу до 174 осіб. Порівняно з 2024 роком кількість працівників зросла на 28 осіб, або на 19,2 %. Разом із тим чисельність персоналу ще не досягла рівня 2023 року, поступаючись йому на 15 осіб, що становить близько 7,9 % і означає поступове, але ще не завершене відновлення трудового потенціалу підприємства після попереднього скорочення кадрового складу.

Аналіз динаміки фонду оплати праці свідчить про його стабільне зростання протягом усього досліджуваного періоду. У 2024 році обсяг коштів, спрямованих на оплату праці, збільшився на 4 800 тис. грн, або на 24,2 %, а у 2025 році – ще на 5 100 тис. грн, що відповідає приросту на 20,7 % і характеризує посилення уваги підприємства до матеріального стимулювання працівників, а також відображає збільшення витрат на утримання та розвиток трудових ресурсів.

Суттєві зміни відбулися і в рівні середньої заробітної плати працівників. У 2024 році її розмір зріс на 63,73 %, що в абсолютному вимірі становило 5,31 тис. грн. Таке зростання значною мірою було обумовлене одночасним скороченням чисельності персоналу та збільшенням фонду оплати праці. Натомість у 2025 році темпи підвищення заробітної плати значно знизилися: приріст становив лише 1,3 %, або 0,18 тис. грн. і певним чином, говорить про стабілізацію системи оплати праці, досягнення підприємством оптимального рівня матеріального забезпечення працівників та перехід до більш виваженої політики управління витратами на персонал.

У цілому результати аналізу вказують на те, що ПП «ФУДЗМАРТ» у досліджуваній період здійснювало активну трансформацію системи

управління персоналом, орієнтуючись на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та посилення матеріальної мотивації працівників. Водночас уповільнення темпів зростання заробітної плати у 2025 році актуалізує необхідність подальшого розвитку нематеріальних чинників мотивації для підтримання високого рівня залученості персоналу.

Чинники мотивації персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначають рівень зацікавленості працівників у результатах праці та ефективність їх діяльності. Для оцінки рівня використання мотиваційних інструментів на підприємстві виділяють кілька основних груп чинників. Ефективна мотиваційна політика ПП «ФУДЗМАРТ» має базуватися на комплексному поєднанні матеріальних, нематеріальних, організаційних та професійно-розвиткових чинників, що забезпечить підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.3).

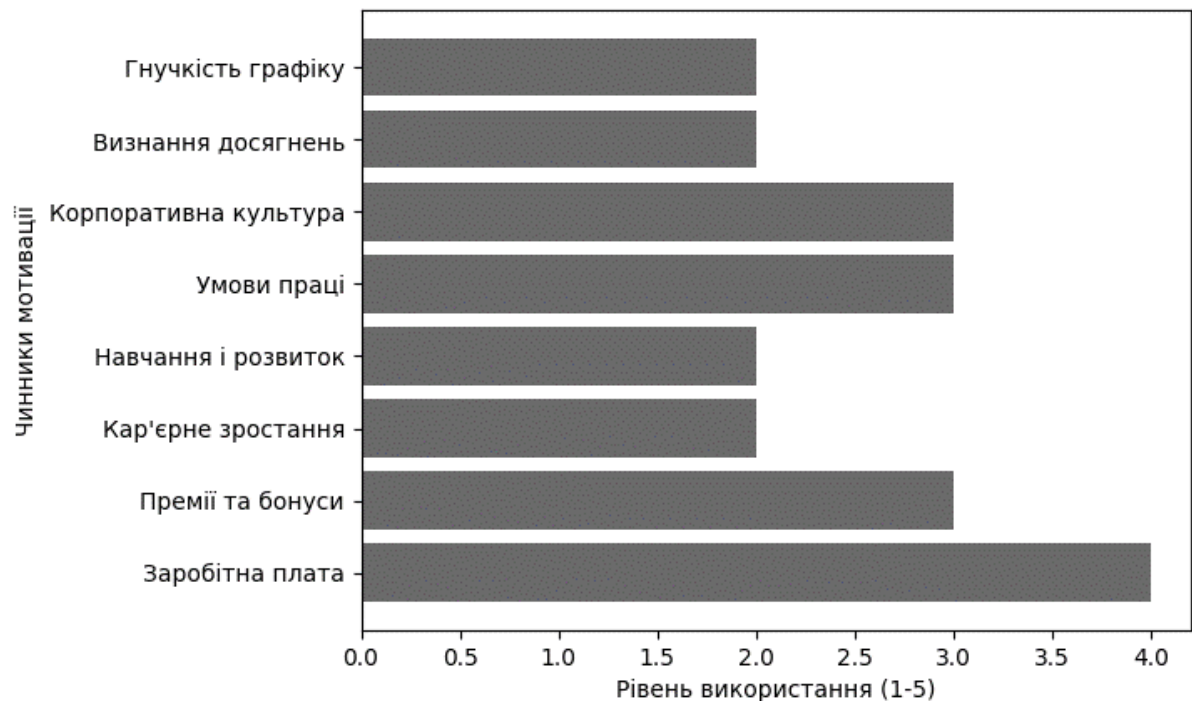


Рис. 2.3. Оцінка рівня використання чинників мотивації у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ»

Передусім важливу роль відіграють матеріальні чинники, які традиційно є базою системи стимулювання персоналу. До них належать рівень заробітної плати, премії та бонуси, різного роду доплати і надбавки, а також соціальні виплати. Матеріальні інструменти безпосередньо впливають на економічну зацікавленість працівників і формують їхню фінансову мотивацію.

Поряд із цим суттєве значення мають нематеріальні чинники, що сприяють підвищенню задоволеності працею та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. До них відносяться визнання досягнень працівників, розвиток корпоративної культури, моральне заохочення, а також залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Нематеріальні чинники підсилюють внутрішню мотивацію та сприяють підвищенню лояльності працівників до підприємства.

Не менш важливими є організаційні чинники, які визначають умови здійснення трудової діяльності. До цієї групи належать умови праці, гнучкість графіку роботи, стабільність зайнятості та забезпечення працівників необхідними ресурсами для виконання службових обов'язків. Організаційні чинники впливають на комфортність роботи та ефективність використання трудового потенціалу.

Окрему групу становлять професійно-розвиткові чинники, які орієнтовані на довгострокове зростання персоналу. Серед них – можливості кар'єрного зростання, навчання і підвищення кваліфікації, наставництво та розвиток професійних компетенцій. Професійно-розвиткові чинники сприяють підвищенню кваліфікаційного рівня працівників і формують їхню зацікавленість у тривалій співпраці з підприємством.

З метою комплексної оцінки дієвості мотиваційної політики ПП «ФУДЗМАРТ» доцільно застосувати методи стратегічного аналізу, серед яких особливе місце займає SWOT-аналіз. Застосування SWOT-аналізу створює можливість виявити ключові сильні сторони існуючої мотиваційної системи, окреслити проблемні аспекти її функціонування, визначити потенційні резерви для вдосконалення та встановити зовнішні ризики, які можуть

негативно позначатися на трудовій активності працівників і рівні їх залученості до досягнення цілей підприємства. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння чинників, що впливають на ефективність кадрового менеджменту та результативність використання трудового потенціалу.

Ефективна система мотивації набуває стратегічного значення для ПП «ФУДЗМАРТ» і виступає важливим інструментом підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме тому проведення SWOT-аналізу дозволяє не лише оцінити поточний стан мотиваційної політики ПП «ФУДЗМАРТ», а й обґрунтувати пріоритетні напрями її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку підприємства та зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз мотиваційної політики ПП «ФУДЗМАРТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність базової системи матеріального стимулювання (заробітна плата, премії)	Відсутність комплексної, формалізованої системи мотивації
Використання окремих елементів нематеріальної мотивації (визнання, корпоративна культура)	Низький рівень прозорості критеріїв преміювання
Гнучкість управління персоналом у невеликому підприємстві	Обмежене використання сучасних HR-інструментів (KPI, грейдинг)
Чіткий розподіл обов'язків між працівниками	Відсутність системи оцінювання результативності праці
Досвід роботи у сфері торгівлі та взаємодії з персоналом	Недостатній розвиток кар'єрного зростання
Оперативність прийняття управлінських рішень	Обмежене застосування нематеріальних стимулів
Наявність базового контролю за виконанням завдань	Низький рівень індивідуалізації мотивації
Можливості	Загрози
Впровадження KPI та систем оцінювання ефективності персоналу	Висока конкуренція за кваліфікований персонал у торгівлі
Автоматизація HR-процесів (HRM-системи)	Зростання плинності кадрів
Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації	Трудова міграція працівників
Формування бренду роботодавця	Інфляція та зниження реальної заробітної плати
Запровадження гнучких графіків роботи	Зростання вимог персоналу до умов праці

Розширення системи нематеріальної мотивації (коучинг, наставництво)	Обмежені фінансові ресурси підприємства
Підвищення залученості персоналу через корпоративну культуру	Посилення конкуренції між торговельними підприємствами
Диференціація оплати праці залежно від результатів	Ризик зниження продуктивності праці

Серед сильних сторін мотиваційної політики ПП «ФУДЗМАРТ» слід відзначити конкурентоспроможний рівень оплати праці та систематичне збільшення витрат на персонал. Разом із тим, до слабких сторін належить обмежене використання інструментів нематеріального стимулювання, зокрема системи визнання досягнень, розвитку корпоративної культури та можливостей професійного зростання працівників.

Таким чином, ефективність системи мотивації на підприємстві можна оцінити як середню: вона забезпечує базовий рівень зацікавленості персоналу, однак потребує вдосконалення шляхом більш збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Перспективним напрямом підвищення ефективності мотиваційної політики ПП «ФУДЗМАРТ» є розширення програм професійного розвитку, впровадження сучасних підходів до нематеріальної мотивації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФУДЗМАРТ»

3.1. Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ»

В умовах посилення конкуренції на ринку праці та зростання вимог до якості обслуговування у сфері торгівлі особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації персоналу. Проведений аналіз діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» засвідчив, що існуюча система стимулювання має переважно матеріальну спрямованість і потребує подальшого вдосконалення шляхом інтеграції сучасних управлінських підходів та інструментів.

Хоча загалом система управління персоналом ПП «ФУДЗМАРТ» є достатньо збалансованою, проте потребує посилення соціально-психологічної складової для підвищення загальної ефективності мотиваційної політики, перегляду методичних прийомів щодо нарахування премії та посилення політики стимулювання і кар'єрного зростання працівників. У табл. 3.1 представлено методи управління персоналом, які сьогодні використовуються у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ».

Таблиця 3.1

Методи управління персоналом у ПП «ФУДЗМАРТ»

Група методів	Вид
Економічні	Заробітна плата
	Премії та бонуси
	Доплати та надбавки
	Матеріальне стимулювання (за результатами роботи)
	Соціальні виплати
Адміністративні	Організаційна структура
	Посадові інструкції
	Накази та розпорядження
	Регламенти роботи
	Контроль за виконанням завдань

Соціально-психологічні	Корпоративна культура
	Визнання досягнень працівників
	Мотивація через командну роботу
	Переконання
	Неформальні комунікації

Як бачимо, провідну роль у системі управління ПП «ФУДЗМАРТ» відіграють економічні методи, що реалізуються через оплату праці, преміювання та інші форми матеріального стимулювання, що є характерним для торговельних підприємств, де рівень доходу працівників безпосередньо пов'язаний із результатами їх діяльності. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню запланованих показників.

Тому, проведений аналіз діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» засвідчив, що існуюча система стимулювання має переважно матеріальну спрямованість і потребує вдосконалення на основі сучасних HR-підходів.

З метою підвищення ефективності мотиваційної політики ПП «ФУДЗМАРТ» доцільно реалізувати комплекс заходів, наведених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу

ПП «ФУДЗМАРТ»

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний результат
Впровадження показників ефективності для різних категорій персоналу	Розробка системи ключових показників ефективності для різних категорій персоналу	Підвищення прозорості оцінювання та результативності праці
Удосконалення системи оплати праці	Запровадження диференційованої системи оплати залежно від результатів	Зростання продуктивності праці
Розвиток преміювання	Введення коротко- і довгострокових бонусних програм	Підвищення зацікавленості у досягненні результатів
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, корпоративні заходи, участь у прийнятті рішень	Зростання лояльності персоналу
Навчання персоналу	Організація тренінгів, наставництва, підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня працівників
Покращення умов праці	Оптимізація робочого середовища, гнучкий графік	Зниження плинності кадрів

З метою підвищення результативності діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів доцільним є впровадження системи оцінювання персоналу, що поєднує як показники продажів, так і якісні характеристики сервісу. Поєднання двох складових, таких як, якість обслуговування та рівень продаж дозволяє комплексно оцінити внесок працівників у досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства, забезпечити баланс між економічною ефективністю та рівнем задоволеності клієнтів. З урахуванням специфіки торговельної діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» важливо диференціювати показники ефективності залежно від категорії персоналу, що сприятиме більш об'єктивному оцінюванню результатів праці та підвищенню мотивації працівників.

Показники ефективності для різних категорій персоналу із орієнтовані на результат продажів та якість обслуговування ПП «ФУДЗМАРТ» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники ефективності для різних категорій персоналу із орієнтовані на результат продажів та якість обслуговування ПП «ФУДЗМАРТ»

Категорія персоналу	Показник (KPI)	Одиниця виміру	Вага, %
Продавці	Виконання плану продажів	%	50
Продавці	Середній чек	грн	20
Продавці	Кількість повторних покупок	%	10
Продавці	Кількість скарг	од.	10
Адміністратори магазинів	Загальний обсяг продажів магазину	грн	40
Адміністратори магазинів	Виконання планових показників	%	30
Адміністратори магазинів	Вирішення конфліктних ситуацій	%	20
Весь персонал, задіяний у основній діяльності підприємства	Дотримання стандартів обслуговування	%	20

З метою оцінювання доцільності та результативності запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» проведено прогнозний аналіз їх впливу на ключові показники діяльності

підприємства, що дозволяє визначити очікувані зміни у рівні продуктивності праці, плинності кадрів, задоволеності персоналу та виконанні планових показників, що є важливими індикаторами ефективності управління людськими ресурсами.

Прогнозні значення сформовано з урахуванням результатів попереднього аналізу діяльності підприємства, а також на основі впровадження комплексу заходів, спрямованих на посилення матеріальної та нематеріальної мотивації, розвиток персоналу та вдосконалення організаційних умов праці. Узагальнені результати оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувана ефективність впровадження заходів мотивації

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Зміна, %
Продуктивність праці	100%	115%	+15
Рівень плинності кадрів	20%	12%	-8
Рівень задоволеності персоналу	60%	80%	+20
Рівень виконання плану продажів	85%	95%	+10

Запропоновані заходи спрямовані на формування системи мотивації ПП «ФУДЗМАРТ», яка поєднує матеріальні і нематеріальні стимули, а також враховує сучасні підходи до управління персоналом. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність діяльності ПП «ФУДЗМАРТ», забезпечити стабільність кадрового складу та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

З метою підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» та посилення взаємозв'язку між результатами праці й рівнем винагороди запропоновано удосконалити систему преміювання працівників. Запропонований підхід передбачає диференціацію розміру премій залежно від рівня виконання планових показників, зокрема обсягу продажів та дотримання стандартів обслуговування, що є ключовими для торговельного підприємства.

Вдосконалена система преміювання орієнтована на посилення стимулюючої функції оплати праці шляхом збільшення максимально можливого рівня премії за досягнення високих результатів та збереження механізмів відповідальності у разі невиконання встановлених завдань, що сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у досягненні цільових показників та покращенню якості їх роботи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розмір премії працівників ПП «ФУДЗМАРТ» з урахуванням
запропонованих заходів

Умови	Фактичний розмір премії (базовий рівень)		Прогнозний розмір премії		
	Мінімальний	Максимальний	Максимальний	Середній	Мінімальний
Відсоток збільшення премії за умови виконання не менше 100% плану продажів та стандартів обслуговування	30	50	70	50	30
Відсоток зниження премії при невиконанні встановлених показників	x	100	0	50	100

Запропоновані зміни для ПП «ФУДЗМАРТ» передбачають посилення стимулюючої функції преміювання через збільшення максимально можливого рівня премії за досягнення встановлених показників. Водночас зберігається механізм відповідальності у вигляді зниження премії у разі невиконання планових завдань. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні результатів та забезпечує більш тісний зв'язок між ефективністю праці та рівнем винагороди.

З метою підвищення ефективності мотиваційної політики ПП «ФУДЗМАРТ» доцільним є впровадження прозорого та обґрунтованого механізму нарахування преміальних виплат, який базується на результатах діяльності працівників та рівні виконання встановлених показників

ефективності. Запропонований підхід передбачає використання формалізованої моделі розрахунку премії, що забезпечує прямий взаємозв'язок між досягнутими результатами праці та рівнем матеріального заохочення.

З метою оцінювання результативності діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» та визначення впливу змін у системі управління персоналом і мотивації на фінансові показники підприємства доцільно здійснити аналіз динаміки основних фінансових результатів за 2023–2025 рр.

При формуванні системи мотивації та оцінці її впливу на діяльність досліджуваного підприємства і його показники як дохід від реалізації, чистий прибуток, темпи їх зміни та рівень рентабельності продажів, виникає потреба проаналізувати їх вплив на індикаторами фінансової стійкості та ефективності господарської діяльності торговельного підприємства. Узагальнені результати аналізу фінансових показників ПП «ФУДЗМАРТ» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ефект від зміни фінансових результатів ПП «ФУДЗМАРТ» у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Пояснення
Дохід від реалізації, тис. грн	686 305,2	880 632,3	1 165 999,2	Зростання доходу пов'язане з розширенням обсягів реалізації та підвищенням ефективності діяльності
Темп зростання доходу, %	–	28,3	32,4	Позитивна динаміка доходу свідчить про розвиток підприємства
Чистий прибуток, тис. грн	20 357,2	28 364,5	25 476,4	Прибуток залежить від витрат та ефективності управління
Темп зміни прибутку, %	–	39,3	-10,2	Зниження у 2025 р. може бути зумовлене зростанням витрат
Рентабельність продажів, %	2,97	3,22	2,18	Зниження рентабельності вказує на підвищення витратної частини

Обсяг доходу ПП «ФУДЗМАРТ» протягом досліджуваного періоду значно зріс, що демонструє розширення масштабів діяльності підприємства. Разом із тим динаміка чистого прибутку має певні коливання. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції, у 2025 році зафіксовано скорочення

рівня прибутковості. Одним із чинників є збільшення витрат на персонал, зокрема підвищення фонду оплати праці та рівня матеріального стимулювання працівників. У таких умовах актуальності набуває вдосконалення системи мотивації персоналу, яка повинна забезпечувати не лише підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, а й сприяти зростанню продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів. Формування збалансованої мотиваційної політики дозволить досягти оптимального співвідношення між витратами на персонал і отриманими економічними результатами, що позитивно впливатиме на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Практичне застосування запропонованої методики для ПП «ФУДЗМАРТ» демонструє, що розмір премії змінюється залежно від рівня досягнення встановлених цілей. Зокрема, при перевиконанні планових показників та високому рівні якості обслуговування працівник отримує більший обсяг преміальних виплат, що стимулює його до підвищення продуктивності праці. Водночас у разі часткового виконання завдань або зниження якості роботи розмір премії відповідно коригується, що забезпечує принцип справедливості та об'єктивності оцінювання.

Практична реалізація системи преміювання у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» передбачає використання шкали, відповідно до якої при виконанні плану менш ніж на 80 % премія не нараховується, при досягненні 80-99 % встановлюється на рівні 20 %, при виконанні на 100-110 % - 40 %, а при перевиконанні понад 110 % - 60 % від посадового окладу. Запропонована градація для працівників дозволяє стимулювати працівників до досягнення і перевищення встановлених показників.

Наприклад, для продавця ПП «ФУДЗМАРТ» з посадовим окладом 12 000 грн за умови виконання плану на рівні 105 % та коефіцієнта КРІ 0,9 базова премія становитиме 40 %, що дорівнює 4 800 грн. З урахуванням коригування на коефіцієнт ефективності фактичний розмір премії складе 4 320 грн. У разі нижчого результату, наприклад виконання плану на рівні 85 % і коефіцієнта

КРІ 0,8, премія визначається як 20 % від окладу (2 400 грн) і після коригування становить 1 920 грн.

Таким чином, запропонована система розрахунку премії є ефективним інструментом матеріального стимулювання, оскільки забезпечує об'єктивність оцінювання результатів праці, підвищує зацікавленість персоналу у досягненні встановлених цілей, сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів і загальному зростанню ефективності діяльності ПП «ФУДЗМАРТ».

3.2. Напрями кар'єрного зростання працівників та пропозиції щодо покращення умов розвитку

В умовах динамічних змін на ринку праці та зростання значущості людського капіталу для забезпечення ефективності діяльності підприємства особливого значення набуває формування результативної системи кар'єрного розвитку персоналу. Для ПП «ФУДЗМАРТ», як торговельного підприємства, розвиток працівників виступає не лише засобом підвищення продуктивності праці, але й важливим чинником зміцнення кадрового потенціалу та зниження плинності кадрів.

Для працівників торговельного залу (продавців) ПП «ФУДЗМАРТ» кар'єрне зростання може передбачати поступовий перехід від посади продавця до старшого продавця, адміністратора торгового залу та, у подальшому, керуючого магазином. Вертикальна кар'єрна траєкторія має супроводжуватися підвищенням рівня відповідальності, розширенням функціональних обов'язків і відповідним зростанням рівня оплати праці.

Для адміністративного персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» перспективним є розвиток управлінських компетенцій, що дозволить забезпечити ефективну організацію роботи підрозділів, управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас доцільним є розвиток горизонтальної кар'єри, яка передбачає розширення функціональних

обов'язків, набуття нових професійних навичок та спеціалізацію у певних напрямках діяльності (наприклад, управління асортиментом, логістика, робота з клієнтами).

З метою забезпечення ефективного кар'єрного розвитку працівників ПП «ФУДЗМАРТ» необхідно реалізувати комплекс заходів. Насамперед доцільно впровадити систему планування кар'єри, яка передбачає визначення індивідуальних траєкторій професійного зростання, оцінювання потенціалу працівників та формування кадрового резерву. ПП «ФУДЗМАРТ» своєчасно забезпечувати потребу у кваліфікованих кадрах та зменшити витрати на зовнішній підбір персоналу.

Важливим напрямом у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» є організація систематичного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Проведення тренінгів, семінарів, внутрішнього навчання та наставництва сприятиме розвитку професійних компетенцій працівників і підвищенню якості їх роботи. Доцільним є також використання сучасних цифрових платформ для навчання, що забезпечить доступність і безперервність освітнього процесу.

Не менш важливим для ПП «ФУДЗМАРТ» є створення сприятливих умов для професійного розвитку, що включає формування позитивного соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, забезпечення справедливості та прозорості у прийнятті кадрових рішень. Впровадження системи оцінювання результатів праці (ефективність окремих показників) дозволить об'єктивно визначати досягнення працівників і використовувати їх як основу для кар'єрного просування.

З метою забезпечення ефективного управління персоналом та формування умов для професійного зростання працівників ПП «ФУДЗМАРТ» доцільно визначити можливі напрями їх кар'єрного розвитку залежно від категорії персоналу. Чітке окреслення кар'єрних траєкторій сприяє підвищенню мотивації працівників, формуванню їх довгострокової зацікавленості у діяльності підприємства та розвитку необхідних професійних компетенцій.

Враховуючи специфіку торговельного підприємства, кар'єрне зростання може здійснюватися як за вертикальним напрямом (підвищення на вищі посади), так і за горизонтальним (розширення функціональних обов'язків і набуття нових навичок). Узагальнення можливих напрямів кар'єрного зростання персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» та відповідних вимог до компетенцій наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Напрями кар'єрного зростання персоналу ПП «ФУДЗМАРТ»

Категорія персоналу	Початкова посада	Можливі напрями зростання	Необхідні компетенції
Продавці	Продавець	Старший продавець → Адміністратор → Керуючий магазином	Комунікаційні навички, знання асортименту
Касири	Касир	Старший касир → Адміністратор	Уважність, фінансова дисципліна, відповідальність
Адміністративний персонал	Адміністратор	Керуючий магазином → Регіональний менеджер	Лідерство, управління персоналом, аналітичні здібності
Допоміжний персонал	Вантажник/комірник	Старший комірник → Менеджер складу	Організаційні навички, відповідальність

З метою підвищення ефективності діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» та забезпечення належного рівня професійної підготовки працівників важливим є впровадження системного підходу до розвитку персоналу. Формування та реалізація відповідних заходів сприяють підвищенню кваліфікації працівників, удосконаленню їхніх професійних навичок, а також покращенню якості обслуговування клієнтів, що є ключовим для торговельного підприємства.

Підхід до розвитку персоналу передбачає поєднання професійного навчання, адаптації нових працівників, розвитку управлінських компетенцій, підтримки саморозвитку та формування ефективної командної взаємодії. Узагальнення основних напрямів розвитку персоналу, відповідних заходів, періодичності їх реалізації та очікуваних результатів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Заходи щодо розвитку персоналу ПП «ФУДЗМАРТ»

Напрямок розвитку	Заходи	Періодичність	Очікуваний результат
Професійне навчання	Тренінги з продажів, обслуговування клієнтів	1 раз на квартал	Підвищення якості обслуговування
Адаптація персоналу	Програми наставництва для нових працівників	Постійно	Скорочення періоду адаптації
Управлінський розвиток	Тренінги для адміністраторів	2 рази на рік	Підвищення ефективності управління
Саморозвиток	Онлайн-курси, внутрішні навчальні матеріали	Постійно	Розвиток компетенцій

З метою обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» проведено прогнозну оцінку їх впливу на ключові показники діяльності підприємства, що дозволяє визначити очікувані зміни у рівні плинності кадрів, задоволеності персоналу, продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів, що є важливими індикаторами ефективності управління людськими ресурсами.

Прогнозні значення узагальнено за результатами аналізу та з урахуванням впровадження напрямів, спрямованих на розвиток кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації працівників і покращення умов праці. Узагальнені очікувані результати впровадження запропонованих заходів ПП «ФУДЗМАРТ» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Очікувані результати впровадження заходів ПП «ФУДЗМАРТ»

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Зміна
Плинність кадрів	20–25%	10–15%	↓
Рівень задоволеності персоналу	60%	80%	↑
Продуктивність праці	100%	115%	↑
Рівень обслуговування клієнтів	70%	90%	↑

Запропоновані напрями кар'єрного зростання і заходи розвитку персоналу направлені на формування ефективної системи управління

людськими ресурсами у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ». Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити мотивацію працівників, направлена на розвиток професійних компетенцій, зниження плинності кадрів і покращення ефективності діяльності ПП «ФУДЗМАРТ».

З метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» проведено розрахунок їх економічної ефективності. Такий аналіз дозволяє оцінити співвідношення витрат на реалізацію заходів і отриманого результату у вигляді зростання продуктивності праці, доходу та загальної ефективності діяльності підприємства.

Оцінювання економічного ефекту базується на визначенні сукупних витрат, пов'язаних із впровадженням заходів (зокрема, витрат на навчання персоналу, преміювання та впровадження сучасних HR-інструментів), а також на прогнозуванні додаткового економічного результату від їх реалізації. Узагальнені результати розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів щодо підвищення мотивації праці у ПП «ФУДЗМАРТ» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок економічного ефекту від заходів щодо підвищення
мотивації праці у ПП «ФУДЗМАРТ»

Назва показника	Сума, тис. грн
Витрати на здійснення заходів (навчання, преміювання, HR-інструменти)	180,0
Економічний результат від впровадження заходів (зростання продуктивності, доходу)	265,0
Економічний ефект	85,0

Тому, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу у ПП «ФУДЗМАРТ» є економічно доцільним, оскільки забезпечує позитивний економічний ефект.

Таким чином, формування ефективної системи кар'єрного зростання у ПП «ФУДЗМАРТ» має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує

планування кар'єри, розвиток професійних компетенцій, створення сприятливих умов праці та впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи мотивації персоналу торговельного підприємства на прикладі ПП «ФУДЗМАРТ». Отримані результати дозволили сформулювати висновки, що відображають досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань.

У першому розділі роботи розглянуто сутність мотивації персоналу як складного соціально-економічного процесу, що поєднує внутрішні потреби працівників із зовнішніми стимулами підприємства. Доведено, що мотивація виступає одним із важливих елементів системи управління персоналом, тому що забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці і формує основу для досягнення стратегічних цілей організації. Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати основні теорії мотивації, серед яких особливе значення мають змістовні та процесуальні теорії, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання праці.

Узагальнено, що сучасні системи мотивації повинні базуватися на підході, що поєднує матеріальних стимулів (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, кар'єрне зростання, професійний розвиток, корпоративна культура). Важливою тенденцією є індивідуалізація мотиваційних механізмів і використання цифрових інструментів управління персоналом, що забезпечує підвищення прозорості та ефективності мотиваційної політики підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» та оцінку ефективності системи управління персоналом і мотивації працівників. Встановлено, що підприємство характеризується позитивною динамікою розвитку, зокрема зростанням обсягів реалізації продукції та збільшенням вартості активів. Дохід від реалізації у 2025 році перевищив 1,16 млрд грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас

динаміка чистого прибутку є нестабільною, що зумовлено зростанням витрат, у тому числі на оплату праці.

Аналіз трудових ресурсів показав, що на підприємстві спостерігається оптимізація чисельності персоналу у 2024 році з подальшим її зростанням у 2025 році, що пов'язано з розширенням діяльності. Водночас позитивною тенденцією є зростання рівня оплати праці та продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Разом з тим встановлено, що існуюча система мотивації має низку недоліків, зокрема недостатню диференціацію стимулювання, обмежене використання нематеріальних мотиваторів, відсутність чіткої системи оцінювання результатів праці та кар'єрного розвитку працівників.

Оцінка ефективності мотиваційної політики показала, що на підприємстві існує потреба у вдосконаленні системи стимулювання, оскільки її поточний стан не повною мірою забезпечує високий рівень залученості персоналу, що може негативно впливати на продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів. Особливу увагу слід приділити зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників та формуванню ефективної системи оцінювання результатів праці.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи мотивації персоналу ПП «ФУДЗМАРТ». Для підвищення ефективності системи менеджменту ПП «ФУДЗМАРТ» надано рекомендації щодо удосконалення матеріального стимулювання через запровадження індивідуальної системи преміювання, орієнтованої на досягнення ключових показників ефективності, окрім цього, яка буде направлена на розвиток нематеріальних стимулів, таких як, програми навчання, кар'єрного зростання, наставництва та формування корпоративної культури.

Обґрунтовано доцільність впровадження системи оцінювання результатів праці, яка забезпечує прозорий зв'язок між результатами діяльності працівників та рівнем їх винагороди у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ». Запропоновано формулу розрахунку премії, що враховує

рівень виконання планових показників і якість роботи працівника, що дозволяє підвищити об'єктивність стимулювання та зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів.

Важливим напрямом удосконалення персоналу ПП «ФУДЗМАРТ» є розвиток кар'єрного зростання персоналу, що передбачає формування чітких кар'єрних траєкторій для різних категорій працівників, створення кадрового резерву та впровадження системи професійного навчання, що сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та зниженню рівня плинності кадрів.

Запропоновані заходи для ПП «ФУДЗМАРТ» передбачають також покращення умов праці, розвиток командної взаємодії, впровадження програм підтримки фізичного та ментального здоров'я працівників, що сприятиме підвищенню рівня їх задоволеності роботою та залученості до діяльності підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів для ПП «ФУДЗМАРТ» підтверджується очікуваним зростанням продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів та покращення якості обслуговування клієнтів. Відповідно проведені розрахунки економічної ефективності демонструють необхідність інвестування у розвиток керівництвом ПП «ФУДЗМАРТ».

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що удосконалення системи мотивації персоналу направлене на підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити зростання продуктивності праці, підвищення фінансових результатів у діяльності ПП «ФУДЗМАРТ» у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баксалова О., Кошонько О., Глушко Т., Горбатюк О. HR-інжиніринг в аспекті квантитативної оцінки здібностей робітників до праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 39-47. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-6.pdf>.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 364 с.
3. Богуславська, С., Чубенко Т. Інтеграція цифрових технологій в механізм управління розвитком персоналу в медичних закладах. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 8-12. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/194-8-12-boguslavska.pdf>.
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
5. Бондаренко С. М. Мотивація персоналу як фактор ефективності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
6. Гаврилюк, О., Мороз, О. Основи управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2018. 308 с.
7. Герасименко А. А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
8. Гончаренко О. М. КРІ як інструмент мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. URL: <https://www.business-inform.net>
9. Гриньова В. М. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2012. 430 с.
10. Гриньова В. М. Формування системи мотивації персоналу. *Економіка і держава*. 2021. №5. URL: <http://www.economy.in.ua>

- 11.Єфремов О. Є. Мотивація та стимулювання праці. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 367 с.
- 12.Жук О. П. Система оцінювання персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. №6. URL: <https://www.business-inform.net>
- 13.Іванова, Л. Системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах України. *Менеджмент і маркетинг*. 2019. № 28(5). С. 15-22.
- 14.Іляш О. І., Капериз М.В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим. *Науковий Вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 167-171.
- 15.Коваленко Ю. М. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
- 16.Коваленко Ю. М. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
- 17.Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проектах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>
- 18.Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постійних та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. №2. С. 26–32.
- 19.Козирєва О. В., Овсієнко О. В. *Організація праці менеджера: навч. посіб.* Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
- 20.Колот А. М. Мотивація персоналу: нові виклики та тенденції. *Економіка України*. 2020. №3. URL: <https://economyukr.org.ua>
21. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf

22. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.1. С.450-454.
23. Левченко Н. М. Нематеріальна мотивація персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. URL: <https://www.business-inform.net>
24. Литвиненко С. І. Інструменти управління корпоративною культурою в умовах глобалізації. *Журнал економіки та менеджменту*, 2021, №3, С. 43-49.
25. Мельник Л. Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2023. URL: <https://economyukr.org.ua>
26. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
27. Мірошніченко О. Як бізнесу подолати кадровий дефіцит. Конфедерація роботодавців України. 7 листопада 2023. URL: <https://employers.org.ua/news/id2560>. Дата звернення: 02.11.2024
28. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
29. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запрієченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306>
30. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2012. 216 с.
31. Ніколюк О.В., Савченко Т.В., Родіна О.В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 3. С. 124-130. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf

- 32.Петрова І. Л. Оцінка ефективності мотивації персоналу. *Економіка і держава*. 2023. URL: <http://www.economy.in.ua>
- 33.Прокоповська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С. 46–48.
- 34.Середа О. Г., Юшко А. М. Мотивація праці як передумова трудової мобільності у період воєнних дій та часи повоєнного відновлення. *Право і суспільство*. 2023. №1. С.141-147. <https://elar.naiau.kiev.ua/handle/123456789/28090>
- 35.Родіна О.В. Оцінка сталого розвитку як інструмент стратегічного менеджменту при реалізації управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. 1(10). URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332497pp99-104](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332497pp99-104)
- 36.Романенко О. О. HR-технології в управлінні персоналом. *Економіка підприємства*. 2023. URL: <https://economics.opu.ua>
- 37.Родіна О.В., Савченко Т.В., Плотка Л.В. Роль стратегічних цілей сталого розвитку у формуванні регіональної моделі управління агропромислового сектору. *Бізнес-навігатор*. 2026. № 86. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84_2026/59.pdf
- 38.Станіславик О. В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С.20-24.
39. Ткаченко І. С., Проскурович О.В. Економіко-математичне моделювання фінансового результату підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 3 (31). С. 84-94. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/84.pdf>
- 40.Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. (191). С.97-103. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>

- 41.Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
- 42.Черева І., Коваленко Ю., Голец С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 4(51). С.104-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
- 43.Шаповал В. М. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ, 2017. 318 с.
- 44.Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. URL: https://sohailumar.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/03/reengineering_the_corporation-clean.pdf
- 45.The Human Capital Index – 2020. Human Capital Project. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital#Index>
- 46.Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/>
- 47.Rodina O. Identification of threats in the activities of agricultural enterprises in the conditions of strategic changes. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 261 с. (С. 118-119)*
- 48.Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
- 49.Savchenko T., Honcharenko O., Nikoliuk O., Petrenko O., Nuzhna S., Rodina O. Assessment of the influence of socio-economic factors on the level of agro-food products. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46. No. 3. 346-353. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5448/3507>
- 50.Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O. Formation of a model for managing the potential of regional markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 (1), 210-215. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2328/2327>