Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту і адміністрування

Михайлів Галина Василівна

УДК 65.015:658.8

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління мотивацією персоналу в контексті забезпечення результативності управлінських процесів торговельного підприємства

Менеджмент та адміністрування

073 – Менеджмент

_____Г.В. Михайлів
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Тараєвська Л. С., к.е.н., доцент

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф._____І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Доц._____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Михайлів Галина Василівна _____

Тема роботи Управління мотивацією персоналу в контексті забезпечення результативності управлінських процесів торговельного підприємства
керівник роботи Тараєвська Леся Степанівна, доцент, кандидат економічних наук
затверджені наказом по університету № 233/2 від 28.11. 2025 року
2. Строк подання студентом роботи 17.12.25
3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА»
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ Висновки
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1 Мета і завдання роботи
2 Структурно-логічна схема кадрового забезпечення ефективної системи управління підприємством
3 Оцінка обсягу продажів парфумерії та косметики у грошовому вираженні, млрд грн
4 Оцінка обсягу продажів парфумерії та косметики у грошовому вираженні, млрд грн
5 Стратегічний аналіз діяльності та управління підприємством
6 Розподіл працівників підприємства за причинами, які заважають ймовірності подальших трудових відносин
7 Фактори та ризики підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «ГАСТРО-Україна
8 Модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості персоналу підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» на результативність торговельної послуги

б. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	12.10.25	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	18.10.25	виконано
2	АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА»	02.11.2025	виконано
3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ	02.12.2025	виконано
	Висновки	10.12.25	виконано
	Список використаних джерел	15.12.25	виконано

Магістр _____ Михайлів Г.В.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Науковий керівник _____ Тараєвська Л. С.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

Мета роботи – аналіз теоретичних основ, інструментів та практичного значення функції мотивації в системі менеджменту, а також обґрунтування її впливу на ефективність управлінської діяльності підприємства..

Об’єкт дослідження - процес управління підприємством у контексті реалізації функцій менеджменту ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА», зокрема мотивації персоналу.

Предмет дослідження - організаційно-економічні механізми, методи та інструменти мотивації, які впливають на результативність управлінської діяльності та досягнення цілей менеджменту.

У процесі дослідження були використані такі методи: узагальнення, опис, спостереження, порівняння, табличний та графічний аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали: наукова література: монографії та підручники, статті з фахових журналів, нормативно-правові акти та стандарти, Закони України про працю, Кодекс законів про працю, галузеві стандарти управління персоналом, внутрішні положення підприємства, дані внутрішньої звітності підприємства, результати анкетування та інтерв’ю працівників і менеджерів обраного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів - можливість використання поданих рекомендацій у роботі торговельних підприємств України.

Робота містить реферат, вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел.

Ключові слова: мотивація персоналу, управлінські рішення, результативність управлінських процесів

REFERENCE

The purpose of the work is to analyze the theoretical foundations, tools and practical significance of the motivation function in the management system, as well as to substantiate its impact on the effectiveness of the enterprise's management activities.

The object of the study is the process of enterprise management in the context of the implementation of management functions of LLC "GASTRO-UKRAINE", in particular, personnel motivation.

The subject of the study is organizational and economic mechanisms, methods and tools of motivation that affect the effectiveness of managerial activities and the achievement of management goals.

The following methods were used in the research process: generalization, description, observation, comparison, tabular and graphical analysis.

The information base of the study consisted of: scientific literature: monographs and textbooks, articles from professional journals, regulatory legal acts and standards, the Laws of Ukraine on Labor, the Code of Labor Laws, industry standards for personnel management, internal regulations of the enterprise, data from internal reporting of the enterprise, results of questionnaires and interviews of employees and managers of the selected enterprise.

The practical significance of the results obtained is the possibility of using the recommendations presented in the work of Ukrainian commercial enterprises.

The work contains an abstract, introduction, three chapters, conclusions, and a list of sources used.

Keywords: personnel motivation, management decisions, effectiveness of management processes

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Суть і основі складові мотиваційного забезпечення ефективності менеджменту 10
1.2 Характеристика мотиваційних стратегій в системі ефективного управління стратегічним розвитком підприємств 18
1.3 Особливості менеджменту системами мотивації на торговельних підприємствах 22
Висновок до розділу 1 29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» 30
2.1. Аналіз та тенденції розвитку ринку косметичних товарів України 30
2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз господарської діяльності підприємства 37
2.3. Стратегічний аналіз діяльності та управління підприємством 47
Висновок до розділу 2 52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ 54
3.1. Вивчення існуючої системи мотивації в системі менеджменту підприємства 54
3.2. Етапи формування стратегічно-орієнтованої системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства 58
3.3 Рекомендації щодо використання ключових показників ефективності (KPI) в управлінні мотивацією персоналу на торговельному підприємстві ... 65
Висновок до розділу 3 71
Висновки 72
Перелік використаних джерел 75

ВСТУП

Актуальність теми. В теперішніх умовах стрімкого розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби між фірмами дедалі більшої ваги набуває дієве керування людськими здобутками. Однією з головних функцій менеджменту, яка напряму впливає на здобуття стратегічних та поточних цілей товариства, є спонукання (мотивація). Власне вона слугує рушієм плідної праці, ініціативності, новаторської активності та підзвітності робітників.

Спонукальна частина керівного процесу визначає рівень залученості особового складу, ступінь втілення їхнього потенціалу та готовності чинити на користь товариства. Успішне впровадження функції спонукання дозволяє забезпечити незмінний розвиток фірми, зменшити відтік кадрів, підняти рівень господарської культури та закріпити внутрішню злагоду в колективі. Водночас недооцінка чи недієве використання спонукальних засобів веде до спаду продуктивності, втрати фахівців, незгод та убутку загальної дієвості менеджменту.

Особливої актуальності вивчення переплетення функції спонукання з дієвістю менеджменту набуває в умовах змінних процесів в Україні, цифровізації робочих справ, переходу до гнучких форм зайнятості та піднесення ролі нефінансових спонукальних елементів. Сучасний керівник має не лише володіти основними засобами керування, але й мати здатність пристосовувати спонукальні підходи до індивідуальних потреб працівників, беручи до уваги культурні, психологічні та професійні особливості.

Тому, огляд переплетення функції спонукання та дієвості менеджменту є надзвичайно важливим як у теорії, так і в практичному сенсі. Це дає змогу виробити всеосяжні підходи до покращення системи урядування особовим складом, що сприятиме зростанню конкурентоздатності фірм в умовах сьогоденного ринку.

Наміром магістерської праці є розгляд теоретичних засад, інструментів

та практичного значення функції спонукання у системі менеджменту, а також обґрунтування її відбиття на дієвості керівної діяльності фірми. У межах реалізації цього наміру поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та засадничі складові спонукального забезпечення дієвості менеджменту;

- надати опис спонукальних порядків у системі дієвого урядування стратегічним розвитком фірм;

- визначити особливості менеджменту системами спонукання на торговельних фірмах;

- дати загальний опис фірми та розгляд господарської діяльності фірми;

- здійснити стратегічний розгляд діяльності та урядування фірмою;

- провести аналіз теперішньої системи спонукання у системі менеджменту фірми;

- описати етапи творення стратегічно-спрямованої системи спонукання та заохочення праці особового складу фірми;

- виробити пропозиції щодо використання головних мірил дієвості (KPI) в урядуванні спонуканням особового складу на торговельній фірмі.

Об’єкт дослідження - процес урядування фірмою в рамках втілення функцій менеджменту ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА», зокрема спонукання особового складу.

Предмет дослідження - організаційно-господарські засади, способи та засоби спонукання, які впливають на успішність керівної діяльності та досягнення завдань менеджменту.

Методи дослідження. Намір і завдання дослідження зумовили використання сукупності способів, які забезпечують глибоке та повне вивчення переплетення спонукальних механізмів та стратегічного урядування фірмами. Зокрема, спосіб наукової узагальнення дозволив підсумувати теоретичні підходи до спонукання у розрізі стратегічного менеджменту, а аналітично-синтетичний підхід сприяв виділенню та відтворенню ключових частин спонукального механізму.

Інформаційну основу дослідження склали: наукові праці: монографії та посібники, статті з профільних часописів, законодавчі акти та нормативи, Закони України про працю, Кодекс законів про працю, галузеві стандарти урядування особовим складом, внутрішні установи фірми, дані внутрішньої звітності фірми, результати опитування та бесід робітників і керівників обраної фірми.

Апробація результатів роботи. За результатами магістерської роботи опубліковано Знаукові праці, серед яких 2 статті – у фахових виданнях, 1 – тез доповідей, а саме:

- Yuliia Holovnia, Halyna Mykhailiv, Oleksandra Panasiuk, Volodymyr Saienko, Tetiana Vlasenko. Management as a Factor of Socio-Economic Development of Small and Medium-Sized Businesses of Ukraine in Conditions of Instability. Research article. DOI: https://doi.org/10.70517/ijhsa4534. Volume 45, Issue 3. Pages: 36-47
- Вербовський І.А. Михайлів Г.В. Сойма С.Ю. Інноваційний менеджмент: стимулювання та управління творчістю і ідеями в організації. https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-10
- Михайлів Г.В. Підходи до формування трудового колективу як основа управління персоналом. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 9 грудня 2024 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2024. – 475 с.

Структура і обсяг роботи. Магістерська складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг магістерської роботи – 82 сторінки комп’ютерного тексту, містить 21 таблицю і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Суть і основі складові мотиваційного забезпечення ефективності менеджменту

Застосування системного підходу до управління розвитком підприємств дає змогу всебічно проаналізувати природу та зміст цього процесу, а також окреслити ключові компоненти, що утворюють систему управління. Основними складовими виступають цілі, функціональні аспекти, організаційна структура, технічні засоби управління, інформаційні потоки, методи управління персоналом та технології управлінської діяльності. Зв’язок між цими елементами визначається не лише їхньою внутрішньою взаємодією, але й впливом зовнішнього середовища. У межах системи управління розвитком організації виділяють чотири основні блоки цілей: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні та соціальні. У сучасних економічних умовах пріоритетною метою стає досягнення економічного результату у формі отримання прибутку від реалізації продукції чи послуг, що є основним орієнтиром для стратегічного планування. Водночас соціальна складова також має важливе значення, оскільки вона визначає фундаментальну базу системи управління персоналом з подвійним характером: забезпечення потреб працівників та виконання адміністративних завдань для ефективного використання людських ресурсів і підвищення їхньої продуктивності. Удосконалення мотиваційних механізмів у системах управління розвитком підприємств набуває особливої актуальності через необхідність підвищення їхньої загальної ефективності. Теоретичний аналіз і практичний досвід свідчать, що одним із ключових підходів до покращення управління є інтеграція принципів мотивації в процес ухвалення рішень. У зв’язку з цим впровадження мотиваційних механізмів у функціонування системи управління підприємством стає важливою умовою забезпечення її

продуктивності. Ефективність будь-якої системи безпосередньо залежить від гармонійної взаємодії її компонентів, кожен із яких виконує свою чітко визначену роль у рамках загальної системної мети. Таке узгоджене функціонування можливе лише за умови органічної сумісності елементів, яка включає здатність до взаємодії та реакції на управлінські впливи. Відтак виконання функцій окремими компонентами забезпечується виключно в умовах їхньої співпраці, адже їхнє автономне функціонування не призводить до досягнення поставлених завдань. Категорія «функція управління» має ключове значення в управлінській науці. Тому під час розробки організаційної структури, вибору методологічних підходів і управлінських інструментів, а також підбору і розподілу персоналу необхідно враховувати особливості та взаємозв’язки різних функцій управління. Ступінь реалізації цих функцій прямо впливає на якість ухвалених рішень, що підкреслює важливість ґрунтовного аналізу складу управлінських функцій і вдосконалення відповідних процесів (рис. 1.1).

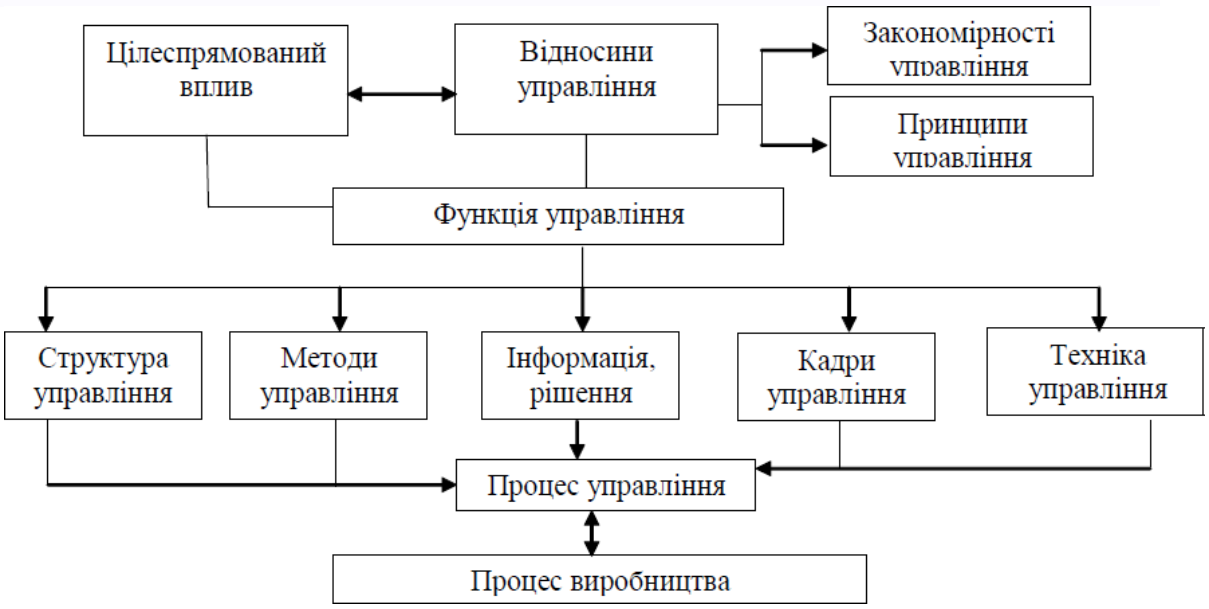


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок основних складових науки управління [2, с.92].

Реалізація функцій управління нерозривно пов’язана з відповідною організаційною структурою, яка дозволяє чітко визначити роль кожної управлінської ланки, оцінити рівень інтеграції та спеціалізації управлінських

функцій, а також встановити взаємозв’язки між елементами системи управління. Структура управління підприємством є фундаментальною складовою його організації, без якої здійснення управлінських процесів неможливе. Це підкреслює важливість системного аналізу функціонального аспекту структури для оцінки взаємозалежності між управлінськими функціями та їх структурним оформленням, з урахуванням пріоритету функціонального підходу над структурним. Практика демонструє, що деякі керівники сприймають систему управління як автономний механізм, здатний самостійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Однак у реальних умовах часто трапляється, що ефективність управління значною мірою залежить від постійної участі керівника, а його відсутність може призводити до порушення стабільності функціонування підприємства. Така залежність є небажаною, адже вона створює ризики для стабільності управлінського процесу. З цього випливає необхідність налаштування системи управління так, щоб вона забезпечувала злагоджену взаємодію всіх елементів без потреби у постійному зовнішньому втручанні. Управління слід розглядати як безупинний процес функціонування всієї системи, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його адаптивності та здатності впроваджувати інноваційні рішення. Важливою особливістю сучасного управління є вплив суб’єкта управління не лише на об’єкт, але й на самого себе, що сприяє внутрішньому розвитку керуючої системи. Формування управлінської структури та її вплив на керовану систему виступають як невіддільні напрями реалізації управлінських функцій. Їхня взаємодія дозволяє досягти оптимального балансу між виробничими процесами та якісним управлінням, що є ключовим для ефективного функціонування підприємства.

Єдність управлінських функцій і їх реалізація в межах керуючої системи забезпечується завдяки функціональній взаємодії управлінського персоналу, яка базується на принципах якості та ефективних управлінських методах. Оскільки функції управління визначають сутність усього процесу

управління, рівень їх виконання значно впливає на цілісність управлінської системи. У зв'язку з цим мотиваційні механізми набувають ключового значення у сприянні ефективній взаємодії між керуючою та керованою системами. Один із визначальних елементів у формуванні дієвої системи управління становлять методи управління, які впливають на організаційну структуру, впровадження функцій управління та загальну результативність процесу. Управлінські методи є важливими інструментами для забезпечення цілеспрямованого впливу на персонал і визначають зміст організаційних процесів. Гармонійна взаємодія між організаційними структурами, функціями управління та застосовуваними методами підвищує ефективність управлінського процесу та закладає основу для його подальшого розвитку. Цей взаємозв’язок відображається через функціональні, структурні та інформаційні зв’язки, представлені на рисунку 1.2. Використання функціонально-структурного підходу в аналізі діяльності підприємства передбачає врахування інтеграції функціональної та структурної взаємодії різних органів управління, що формує організаційний механізм реалізації управлінських функцій.



Рисунок 1.2 - Характеристика взаємодії органів управління [5, с.239]

Визначення інформаційної взаємодії в цьому контексті є надзвичайно важливим, адже саме вона сприяє досягненню ефективного зв’язку між керуючою і керованою підсистемами. Рівень якості управлінських процесів тісно пов'язаний зі ступенем взаємодії управлінських структур та їхньою здатністю забезпечувати результативне виконання управлінських функцій у межах стратегічного розвитку підприємства. Водночас підвищення ефективності функціональної взаємодії значною мірою залежить від удосконалення управлінських методів, які лежать в основі системи управління. Ці методи не лише формують особливості організації управлінської праці, але й мають вплив на структурну організацію управлінської системи, природу управлінських процесів, а також загальний рівень виробничої продуктивності. Під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників управлінські методи зазнають змін, що безпосередньо позначається на якості прийняття рішень і реалізації управлінських функцій. [6, с.67].

Розглядаючи функціональну взаємодію управлінського персоналу через призму її ролі в управлінському процесі, можна дійти висновку, що ключовою умовою забезпечення ефективності управлінської системи підприємства є створення та впровадження дієвих мотиваційних механізмів. Їхня дія сприяє зростанню зацікавленості персоналу у виконанні управлінських завдань, що безпосередньо впливає на підвищення загальної продуктивності компанії. Побудова ефективної системи управління повинна орієнтуватися на критерій відповідності між взаємодією керуючої та керованої системи стратегічним цілям організації. [7, с.376].

Структурні взаємозв'язки основних категорій, що визначають ефективність системи управління підприємством, наведені на рисунку 1.3.

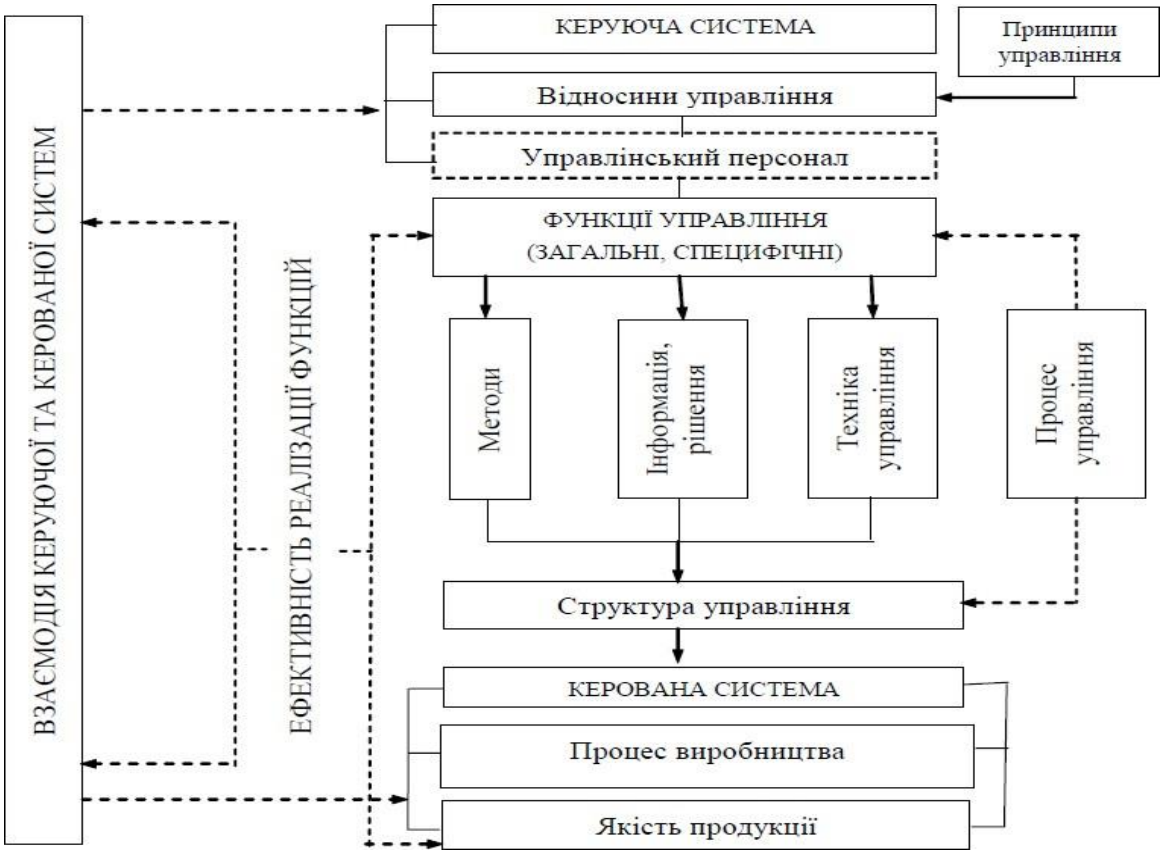


Рисунок 1.3 – Структурно-логічна схема кадрового забезпечення ефективної системи управління підприємством [7, с.379]

Аналіз структурно-логічної моделі свідчить, що ключовим фактором забезпечення ефективності системи управління підприємством є правильний розподіл функцій між рівнями ієрархічної структури управління. Оскільки набір управлінських функцій відображає сутність управлінського процесу, їх варто класифікувати за двома основними підходами. Перший підхід зосереджується на аналізі функції як характеристики впливу управлінського персоналу на якість продукції. У процесі виконання своїх обов’язків керівники реалізують як загальні, так і специфічні функції управління, які формують якісні властивості продукції. Визначення ступеня цього впливу дозволяє встановити склад функцій, а також чинники, що впливають на їхню ефективну реалізацію. Тому забезпечення якості виконання управлінських

функцій неможливе без врахування взаємозв’язку між цими функціями та якістю кінцевої продукції. Другий підхід орієнтований на аналіз функції як показника взаємодії між керуючою та керованою системами. Застосування характеристик функцій, визначених у межах першого підходу, дає можливість оцінити рівень функціональної координації між управлінським персоналом. Це, своєю чергою, відкриває можливості для виявлення резервів покращення управлінського процесу. Таким чином, дослідження функцій у контексті взаємодії між керуючою та керованою системами повинно спиратися на результати оцінки впливу управлінських рішень на я [7, с.381].

Ефективність управлінської системи підприємства значною мірою залежить від оптимізації механізмів взаємодії між керівними та виконавчими структурами, що забезпечується шляхом впровадження мотиваційних інструментів для підвищення якості виконання управлінських функцій. Застосування функціонального підходу до створення ефективної системи управління виправдане з точки зору покращення співпраці між різними рівнями управління через розвиток організаційної культури, ключовим елементом якої виступає мотиваційна політика. Такий підхід сприяє зростанню ефективності виконання управлінських завдань, що суттєво впливає на загальну якість управління. Як наслідок, успішне виконання управлінських обов’язків вимагає від персоналу дотримання високих професійних стандартів, підтверджуючи тісний зв’язок між рівнем професійної компетентності керівника та якістю реалізації управлінських функцій. Таким чином, виникає необхідність розробки комплексного підходу до формування мотиваційного та кадрового забезпечення для забезпечення ефективного функціонування управлінської системи підприємства. [8].

Роль і значення управлінського персоналу у забезпеченні ефективної роботи підприємства зазнавали змін на різних етапах історії. Ці зміни були зумовлені еволюцією суспільних відносин, науково-технічним прогресом, появою нових комунікаційних засобів та вдосконаленням методів обробки інформації. В умовах сучасної ринкової економіки України вимоги до

управлінських кадрів значно зросли, що ставить питання про необхідність їхньої якісної підготовки та постійного професійного розвитку на всіх рівнях управління. Постійний розвиток персоналу можливий лише за умов ефективного функціонування мотиваційного механізму на підприємстві. Створення такого механізму напряму залежить від ролі управлінського персоналу у процесах прийняття та виконання рішень. Процес навчання, у широкому розумінні, включає знайомство зі структурою організації, внутрішніми зв'язками, офіційними процедурами та неформальними правилами поведінки. Керівники, взаємодіючи з підлеглими, впливають на їхні ціннісні орієнтири, мотивацію, міжгрупову співпрацю й психологічний клімат у колективі. На сучасному етапі розвитку економіки та суспільства якість трудового життя виступає вагомим соціальним фактором не лише в Україні, а й у глобальному масштабі. У цьому контексті проєктування робочого місця починає розглядатися крізь призму комплексного підходу до підвищення ефективності трудової діяльності. Аналіз актуальних теорій мотивації свідчить про зміщення акценту на психологічні аспекти управління. Особливу увагу приділяють індивідуальній мотивації працівників як основі для досягнення стратегічних і особистих цілей. Традиційно мотиваційні концепції поділяють на змістовні та процесуальні, але сучасні дослідження роблять наголос на когнітивних механізмах. Саме вони допомагають працівникам формувати пріоритети у своїй діяльності відповідно до буденного сприйняття професійного середовища та умов праці. Це підкреслює значущість вивчення процесу розкриття внутрішнього потенціалу керівника, що є важливим фактором підвищення ефективності управлінських функцій. Рівень управлінської якості оцінюють через відповідність виконання керівниками загальних і спеціалізованих функцій завданням організації, стратегічним цілям і параметрам ефективності підприємства. Варто відзначити, що успіх управлінської діяльності багато в чому залежить від рівня мотивації керівника до професійного самовдосконалення й прагнення до покращення навичок управління. У

зв’язку з цим формування ефективної системи управління передбачає цілеспрямовану роботу над розвитком керівного персоналу. Такий підхід має бути орієнтований на вдосконалення методів управління, налагодження міжособистісних відносин та створення дієвих механізмів реалізації управлінських рішень у межах підприємства.

1.2 Характеристика мотиваційних стратегій в системі ефективного управління стратегічним розвитком підприємств

У сучасних умовах господарювання стійкий розвиток організацій і їх конкурентоспроможність значною мірою залежать від людського капіталу. Це обумовлює необхідність запровадження інноваційних підходів до управління персоналом, спрямованих на підвищення ефективності управлінських систем. Важливим завданням, яке поєднує наукову та практичну складові, є розробка ефективних механізмів мотивації працівників і об'єктивного оцінювання результатів їхньої праці. Одне з ключових завдань системи мотивації персоналу полягає у сприянні ефективному розвитку бізнесу через збереження висококваліфікованих кадрів, забезпечення їх соціального захисту та підвищення продуктивності праці. Для реалізації цієї мети необхідно чітко визначити цілі мотиваційної системи, що передбачає формулювання очікуваних результатів діяльності організації й формування стимулів для досягнення бажаної поведінки співробітників. Головна функція системи мотивації полягає в забезпеченні досягнення стратегічних цілей організації через залучення і утримання кваліфікованих спеціалістів, а також створення комплексної системи стимулювання, яка враховує інтереси всіх працівників. Ефективна мотиваційна система має забезпечувати співробітникам винагороди, пропорційні їхньому внеску в успіх організації. При цьому необхідно враховувати індивідуальні потреби кожного працівника, адже саме гармонійне поєднання особистих і корпоративних інтересів є запорукою стабільного розвитку організації[10, с.92].

Система мотивації праці має бути адаптивною і включати ключові

аспекти, спрямовані на залучення співробітників до організації, забезпечення їхнього утримання, підвищення ефективності роботи, справедливу оцінку внеску, а також розвиток бізнесу і оптимізацію витрат на матеріальне стимулювання та соціальний захист. Для досягнення цих цілей система стимулювання повинна зосередитися на вирішенні наступних завдань: - формування організаційної культури, яка сприяє продуктивній взаємодії як всередині компанії, так і з її зовнішніми партнерами; - впровадження корпоративних цінностей, таких як орієнтація на досягнення результатів, командна робота та висока якість виконуваних завдань; - розробка оптимального балансу між різними формами стимулювання відповідно до стратегічних пріоритетів бізнесу та очікувань співробітників; - синхронізація механізмів мотивації з інноваціями, розвитком організації і прагненням до отримання конкурентних переваг; - стимулювання бажаної поведінки персоналу через систему відповідного заохочення. Процес створення системи мотивації персоналу потребує врахування стратегічних цілей розвитку компанії, її загальної політики та місії. Ефективна стратегія управління людськими ресурсами включає чітке визначення основних завдань, часових рамок для їх виконання і критеріїв оцінки досягнутих результатів. Водночас політика організації виступає комплексом методів і інструментів, сконцентрованих на виконанні стратегічних завдань. [11, с.9].

Відповідно до організаційної стратегії визначається стратегія стимулювання праці персоналу, яка спрямована на забезпечення безперервного процесу залучення, мотивації та утримання кваліфікованих кадрів. Вона має довгострокову перспективу і встановлює ключові принципи винагородження працівників, які підтримують досягнення загальних корпоративних цілей. Крім того, така стратегія акцентує увагу на підвищенні конкурентоспроможності, зокрема через розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Розробка оптимальної стратегії стимулювання персоналу потребує всебічного аналізу її характеристик, а також врахування переваг і недоліків кожного підходу в контексті інноваційного розвитку організації. Це

сприяє чіткому формулюванню завдань і цілей управління кадрами. У сучасних економічних умовах важливо впроваджувати мотиваційну стратегію, що стимулює інноваційну діяльність як на рівні організації в цілому, так і індивідуальних працівників. Ефективним підходом виступає комбінація різних стратегій стимулювання персоналу, яка враховує специфіку діяльності компанії, її корпоративну культуру та особливості економічного середовища. Впровадження такої моделі дозволяє максимально реалізувати кадровий потенціал та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Продуктивність праці персоналу суттєво залежить від того, наскільки особисті мотиви й цілі співробітника узгоджені із загальними завданнями колективу та стратегічними пріоритетами керівництва. Абсолютна відповідність є майже недосяжною через суперечності між інтересами роботодавця, який прагне оптимальної віддачі за мінімальні витрати, та співробітника, якому важлива максимізація особистих вигод. Однак грамотно розроблена стратегія стимулювання здатна мінімізувати ці розбіжності й встановити гармонійне співіснування потреб обох сторін. В процесі формування системи мотивації ключовим завданням є визначення базових принципів. Центральним елементом таких систем має бути баланс інтересів усіх груп працівників компанії, орієнтований на розвиток їхніх професійних навичок і активну участь у діяльності організації. Основні принципи ефективної мотиваційної політики включають: - об'єктивну оцінку й винагороду за індивідуальний внесок кожного працівника; - створення рівних умов для різних категорій персоналу в інноваційній діяльності; - сприяння всебічному розвитку працівників для розкриття їхнього творчого й трудового потенціалу; - впровадження навчання як безперервного процесу для всіх співробітників, незалежно від їхнього статусу; - доступ до матеріальних і нематеріальних форм мотивації відповідно до досягнень і внеску в успіх компанії; - підтримку благополуччя кадрів на всіх етапах кар'єрного шляху; - забезпечення зайнятості працівників навіть за умов структурних змін чи кризових ситуацій в бізнесі. [13, с.137].

Принципи мотивації персоналу безпосередньо впливають на побудову системи стимулювання праці, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочення. Під час розробки мотиваційної стратегії важливо враховувати широкий спектр чинників, що визначають ефективність запропонованих заходів. На функціонування системи стимулювання праці впливають численні фактори, які розподіляються на зовнішні та внутрішні. До основних зовнішніх чинників належать економічні, соціально-демографічні, правові та технічні аспекти. Внутрішні фактори охоплюють організаційні, матеріальні, соціальні та моральні складові. Організаційні чинники включають чітке регулювання виробничих процесів, визначення повноважень співробітників, а також формування цілей і завдань. Взаємодія зазначених чинників із правовими нормами сприяє створенню гармонійного зв’язку між обов’язками працівників і їхніми правами в межах трудового процесу. [14, с.693]. Підвищення ефективності праці значною мірою залежить від забезпечення працівників сучасними технологічними ресурсами та інструментами, що дозволяють збільшити продуктивність роботи та покращити рівень їхньої задоволеності. Враховуючи багатогранність мотиваційних факторів, їхнє застосування має бути взаємопов’язаним, аби досягнути максимальної результативності стимулювання праці та покращити якість виконуваних функцій. Правильне впровадження системи мотивації створює умови для реалізації стратегічних завдань організації через інноваційний розвиток. Формування системи мотивації персоналу потребує дотримання певних принципів, які сприяють виконанню завдань, пов'язаних з інноваційним розвитком підприємства. На основі досліджень у сфері управління можна виділити ключові вимоги до такої системи: справедливість стимулювання із забезпеченням прозорості механізму винагороди; розподіл стимулів відповідно до рівня інноваційності роботи; участь працівників у розробці мотиваційної системи; пріоритетне заохочення комплексних інновацій; а також мінімізація чинників, що породжують опір змінам. Виконання цих принципів дає змогу створити ефективну систему мотивації,

яка відповідає сучасним потребам організації. Таким чином, у сучасних умовах людський капітал стає основним фактором забезпечення високої продуктивності та якості виконання робіт. Реалізація стратегічних завдань організації в управлінні персоналом ґрунтується на кадровій політиці, яка враховує мотиваційні аспекти. Впровадження дієвих методів стимулювання дозволяє оптимізувати використання ресурсного потенціалу організації та підвищувати ефективність трудової діяльності персоналу.

1.3 Особливості менеджменту системами мотивації на торговельних підприємствах

Забезпечення високої ефективності діяльності є ключовим завданням будь-якого підприємства, зокрема торговельного. Досягнення цієї мети можливе через збільшення обсягів реалізації продукції, що вимагає впровадження дієвих механізмів мотивації та стимулювання персоналу. Формування такої системи є важливим у контексті врахування специфіки роботи підприємства, зокрема його бізнес-процесів, стратегічних та тактичних підходів до продажу, розподілу обов’язків між співробітниками та організаційної культури. Система мотивації суттєво впливає на поведінку працівників у процесі виконання їхніх професійних завдань, будучи важливим чинником досягнення високих результатів. Водночас вона є складовою частиною загальної системи управління підприємством, що зумовлює потребу в комплексному підході до її розробки—починаючи з аналізу діяльності організації. Найбільш ефективним є впровадження мотиваційної політики ще на етапі створення підприємства, до початку набору персоналу. Такий підхід дозволяє узгодити особисті цілі співробітників із завданнями фірми, прискорюючи досягнення стратегічних цілей. Для проектування дієвої системи стимулювання слід детально вивчити мотиваційний профіль персоналу, застосовуючи відповідні методи оцінювання. Основною метою цього аналізу може бути розробка нових механізмів мотивації або оптимізація наявних практик для поліпшення

окремих аспектів трудового процесу. Серед ключових критеріїв оцінки виступають продуктивність праці, рівень психологічного комфорту, задоволеність матеріальними умовами та організація робочого процесу. Втім, у сфері торгівлі можуть виникати певні негативні явища серед колективу. Сюди входять зниження зацікавленості в роботі, формальне виконання посадових обов'язків, акцент на кількісних показниках на шкоду якості роботи. Можливими є також фальсифікація результатів діяльності, прояви групового опору управлінським рішенням, які виражаються у приховуванні недоліків і перевазі колективної відповідальності над індивідуальною. Недостатній рівень мотивації може вести до втрати кваліфікаційних навичок і відсутності прагнення до кар'єрного росту. У таких випадках необхідним стає переосмислення методів стимулювання персоналу. Часто використовується політика регулярного оновлення кадрів, яка спрямована на підтримання продуктивності на належному рівні. Однак впровадження раціональної системи мотивації дає змогу значно скоротити потребу в постійних кадрових змінах. Це сприяє зниженню витрат на адаптацію нових працівників і стабільному підвищенню ефективності виконання завдань.

Персонал підприємства складається з унікальних особистостей, кожна з яких має власні професійні знання, досвід та індивідуальні риси характеру. Дослідження підтверджують тісний зв'язок між професійними навичками працівників та їх фізіологічними особливостями, такими як комунікабельність чи швидкість реакції. Ці характеристики взаємно впливають одна на одну, утворюючи комплекс компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних завдань. Одним із ключових елементів системи цінностей персоналу є його інтереси, які визначають професійну орієнтацію в межах робочого середовища. Коли працівник виконує завдання, що відповідають його інтересам, це підвищує його мотивацію та продуктивність, що робить систему заохочень і стимулів важливим інструментом управління поведінкою. У рамках підприємства співробітники зазвичай об'єднуються у різні колективи, такі як структурні підрозділи чи

проектні групи, що сприяє ефективній організації роботи. Результативність діяльності всього колективу залежить від рівня взаємодії його членів, яка проявляється у формі ефективної комунікації та гармонійного поєднання індивідуальних внесків у спільний виробничий процес. Значним фактором впливу на цей процес є поведінка працівників: конструктивна поведінка стимулює продуктивне спілкування, тоді як деструктивна може створювати перешкоди, що позначаються на кінцевому результаті. [15, с.119].

Мотивація працівників у сфері торгівлі залежить від сукупності факторів, серед яких ключову роль відіграють очікування результату, винагорода та її привабливість. Сучасні керівники зосереджені на двох важливих аспектах: високому рівні мотивації персоналу та його лояльності до компанії. Покращення цих показників сприяє не лише зростанню продуктивності роботи, а й знижує ризик переходу кваліфікованих працівників до конкурентів. Для посилення лояльності та мотивації застосовують різні програми. Однак без глибокого аналізу реальних потреб і мотивів персоналу такі ініціативи можуть не принести бажаних результатів або навіть призвести до втрати талановитих співробітників. Оскільки менеджери реалізують різні завдання та мають специфічні критерії оцінки своєї ефективності, система мотивації повинна враховувати особливості їхніх функціональних обов’язків. Важливими елементами ефективної мотиваційної системи є її прозорість і об’єктивність. Якщо працівники не розуміють, за якими критеріями оцінюється їхня робота, або якщо ці критерії змінюються без належних пояснень, рівень мотивації значно знижується. Дієва система мотивації має враховувати комплекс факторів, що впливають на працівників. Її складові повинні бути тісно пов’язані із характером професійної діяльності персоналу. Основою будь-якої мотиваційної системи, зокрема в галузі роздрібної торгівлі, є поєднання матеріального та нематеріального стимулювання. До нематеріального стимулювання належать заходи, які сприяють формуванню довгострокової лояльності працівників. Це можуть бути форми винагород, не виражені у грошовій формі, але такі, що

потребують певних витрат із боку компанії. Детальний перелік матеріальних і нематеріальних стимулів наведено в таблиці 1.3. [16, с.342].

Фінансові витрати включають стимулюючі заходи, орієнтовані на поліпшення умов праці, які сприяють управлінню гігієнічними аспектами мотивації. До цієї групи належать також вкладення у навчальні програми для працівників, що хоча і потребують ресурсів, забезпечують залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Успішність системи мотивації співробітників значною мірою залежить від оптимального застосування матеріальних стимулів. Зокрема, використання таких стимулів дозволяє досягати різноспрямованих мотиваційних ефектів, які істотно впливають на продуктивність праці та зацікавленість персоналу в реалізації стратегічних завдань організації. У таблиці 1.1 представлені ключові види мотиваційних ефектів, що сприяють підвищенню ефективності роботи працівників торгових підприємств, а також методи їх практичного впровадження. [17].

Такий підхід до розробки системи стимулювання персоналу, який поєднує матеріальні та нематеріальні чинники, сприяє збереженню стабільного кадрового складу, підвищенню лояльності працівників до компанії та досягненню високого рівня продуктивності праці. Важливою перевагою цієї системи є її гнучкість, яка дозволяє адаптуватися до змінних умов роботи підприємства і враховувати індивідуальні потреби співробітників.

У процесі запровадження ефективної системи мотивування персоналу доцільно застосовувати комбіновані методи, наприклад, об'єднання бонусної платіжної матриці з відсотковими виплатами від загальної виручки. Такий підхід створює умови, за яких підприємству стає вигідно наймати фахівців із глибокими знаннями про продукт, навіть якщо вони не мають досвіду в продажах. Це дає можливість роботодавцю самостійно формувати професійних менеджерів із продажу, а запропонована система преміювання забезпечує взаємну вигоду як для компанії, так і для її працівників.

Таблиця 1.1 - Порівняння мотиваторів та мотиваційних ефектів для працівників торговельних підприємств [17]

Мотиваційні ефекти	Варіанти мотиваторів
Залучення нових покупців	Бонуси (премії) за залучення нових клієнтів передбачають використання платіжної матриці. Основою такої матриці може бути кількість нових клієнтів за звітний період або обсяг продажів, здійснених цим покупцям. Сума премії визначається як відсоток від продажів новим клієнтам.
Збільшення обсягів продажу	Рекомендується запровадити мінімальний план, невиконання якого призведе до застосування санкцій щодо продавця-консультанта чи менеджера. Водночас цей мінімальний план має бути досить легким для досягнення, а також гарантувати підприємству необхідний рівень рентабельності. Додатково можна застосовувати бонусну матрицю для заохочення перевиконання плану продажів. Розмір бонусу визначається залежно від обсягу перевиконання, при цьому відсоток премії нараховується пропорційно до отриманого приросту продажу.
Просування окремих видів продукції	Відсоток від продажів цього виду продукції, відсоток за перевиконання плану з продажів даного продукту, а також бонуси.
Підвищення професійного рівня	Система посад під час розрахунку заробітної плати, тарифно-кваліфікаційна сітка. Премія за професіоналізм призначається за підсумками атестації.
Виконання стандартів якісного обслуговування	Штрафи за недотримання стандартів якісного обслуговування мають базуватись на результатах програми «таємний покупець» або інших заходів контролю для виявлення порушень. Додатково важливо забезпечити регулярне навчання персоналу.
Ефективне керівництво відділом торговельного підприємства	Премія за успішне виконання відділом місячного, квартального або річного плану продажів; премія за забезпечення виконання встановленої квоти.
Мотивування персоналу, що забезпечує процес продажу	правління за цілями передбачає розподіл премії, яка виділяється для відділу, відповідно до коефіцієнта трудової участі працівників.

Система мотивації, побудована на основі відсоткових виплат, має значні переваги, серед яких важливо виділити необмежену можливість заробітку для продавців. Обсяг їх доходів напряму залежить від професійних навичок і рівня амбіцій. Такий підхід створює широкі перспективи для стимулювання різноманітних продуктивних дій працівників торговельного персоналу. Крім того, ця система може бути адаптована для преміювання як окремих співробітників, так і формування колективних винагород у рамках певного відділу. При аналізі систем мотивації персоналу в торговельних

підприємствах можна виділити кілька ключових аспектів. По-перше, простота у визначенні результативності роботи продавців спрощує контроль за їхньою ефективністю. По-друге, існує чіткий взаємозв'язок між мотиваційними показниками і кількісними критеріями діяльності компанії, такими як прибутки, обсяги продажів, кількість нових клієнтів чи збереження постійної клієнтської бази. По-третє, важливо враховувати баланс між індивідуальними та груповими показниками: надмірний акцент на особистих результатах може провокувати конкуренцію всередині колективу, тоді як орієнтація на загальні досягнення може демотивувати найбільш продуктивних працівників. По-четверте, система повинна забезпечувати оперативне реагування на зміну актуальності тих чи інших показників із можливістю її коригування залежно від стратегічних пріоритетів підприємства. І, нарешті, ефективність стимулювання значною мірою залежить від чіткості постановки завдань, надійності механізмів контролю та об'єктивності критеріїв оцінювання праці персоналу. [19].

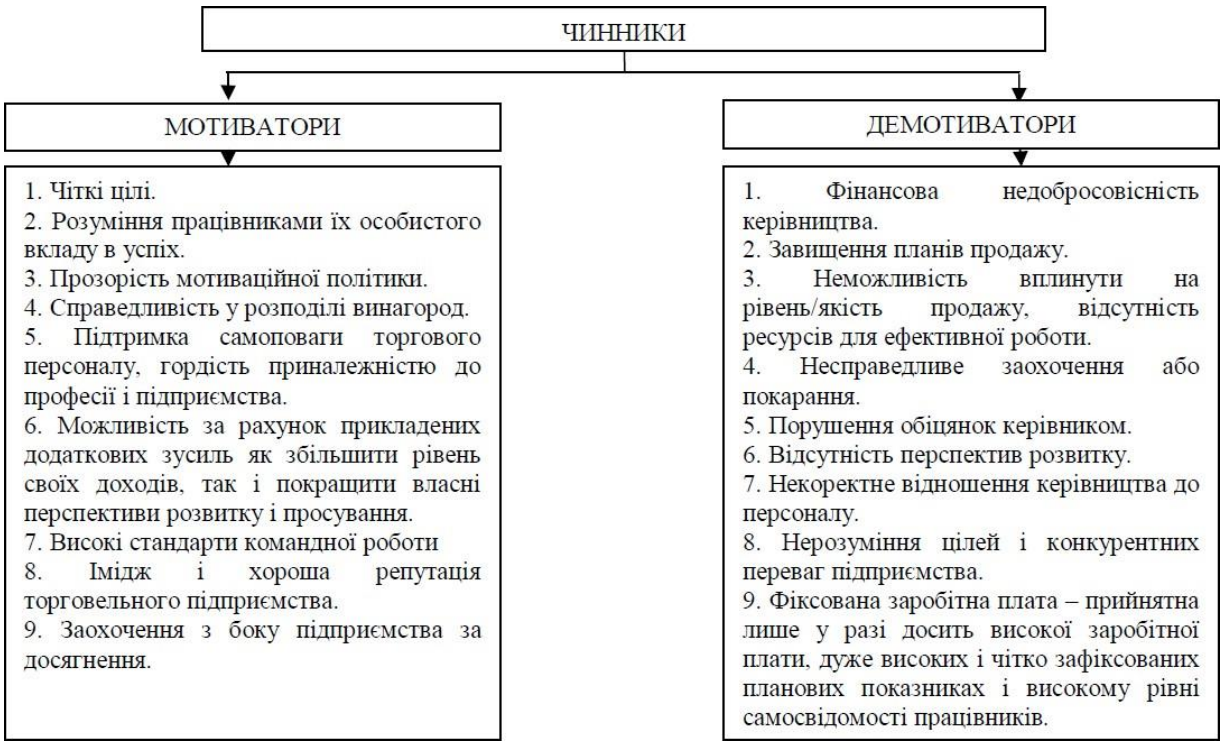


Рисунок 1.4 - Мотиватори та демотиватори для персоналу торговельних підприємств [20]

Під час розробки системи мотивування персоналу для конкретного підприємства важливо ретельно оцінити потенційні обмеження, які можуть виникнути в процесі її застосування. Власні особливості кожної компанії суттєво впливають на ефективність запропонованих мотиваційних механізмів, тому їх слід враховувати на етапі розробки. Крім того, будь-яка система мотивування потребує постійного моніторингу та своєчасного налаштування у відповідь на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі, що робить її адаптацію важливою складовою управлінського процесу. При формуванні системи мотивування для торговельного підприємства необхідно враховувати специфіку цього сектора економіки. До ключових аспектів належить оцінка здатності системи стимулювати як індивідуальну продуктивність працівників, так і їхню колективну взаємодію. Торговельна діяльність вимагає не лише високої індивідуальної відповідальності, але й уміння співпрацювати для досягнення загального результату компанії, що є важливим фактором успіху бізнесу. Ще одним критично важливим моментом є визначення можливих перешкод у процесі впровадження мотиваційних заходів. Вони можуть стосуватися структури підприємства, рівня конкуренції, фінансових ресурсів чи корпоративної культури. Важливо знайти баланс між використанням матеріальних і нематеріальних стимулів, щоб уникнути надмірного навантаження системи або її низької ефективності, яка може призвести до небажаних наслідків. Таким чином, дієва система мотивування на торговельному підприємстві повинна враховувати як індивідуальні та групові аспекти, так і обмеження, що можуть вплинути на її продуктивність. Виявлення й оперативне усунення цих обмежень є визначальними чинниками для збільшення ефективності мотиваційних заходів і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Інноваційний підхід до управління торговельними підприємствами сьогодні включає використання цифрових платформ для аналізу продажів, автоматизацію бізнес-процесів, впровадження CRM-систем та інші сучасні технологічні інструменти. Однак, навіть найперспективніші інвестиції можуть втратити свою ефективність, якщо персонал не буде належним чином мотивованим. У процесі цифрової трансформації основними викликами мотивації співробітників є:

1. Опір змінам – працівники можуть проявляти небажання адаптуватися до нововведень через страх перед технологічними змінами або модифікацією робочих процесів.

2. Недостатній рівень компетенцій – перехід до цифрових рішень потребує оволодіння новими знаннями та навичками, а їхня відсутність може демотивувати.

3. Невідповідність стимулювання – традиційні методи матеріального чи нематеріального заохочення можуть виявитися неадекватними в умовах нових реалій.

4. Підвищене навантаження та професійне вигорання – інтенсивність змін і необхідність швидкої адаптації до нових технологій часто спричиняють стрес і зменшення продуктивності.

Урахування мотиваційного аспекту сприяє зменшенню опору змінам серед співробітників, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості обслуговування клієнтів. Це також допомагає підвищити задоволеність персоналу, що, у свою чергу, знижує рівень плинності кадрів. Завдяки залученню та ефективному використанню людського капіталу стає можливим оптимізувати витрати на впровадження нових технологій. Отже, мотивація працівників у сфері торгівлі виступає ключовим елементом успішної реалізації стратегії підприємства. Вона не лише дозволяє організації адаптуватися до змін, але й сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку в умовах інформаційного суспільства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА»

2.1. Аналіз та тенденції розвитку ринку косметичних товарів України

Український ринок косметики та парфумерії відіграє значну роль у легкій промисловості, представлений широким асортиментом продукції, включаючи парфуми, засоби догляду за шкірою і волоссям, декоративну косметику та товари для гігієни. На його розвиток впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, серед яких економічні труднощі, глобалізація та зміни в уподобаннях споживачів. Основу споживання формують два головні сегменти: роздрібні покупці (B2C), які становлять 65% обсягу ринку, та професійні клієнти (B2B), що зосереджують 35% і включають салони краси, перукарні й інші подібні бізнеси. На тлі економічної нестабільності та воєнного стану в країні все більшого значення набувають патріотичні настрої, які стимулюють попит на продукцію українських виробників. Проте вітчизняним компаніям доводиться долати жорстку конкуренцію з боку міжнародних брендів, що ускладнює їх позиціонування на ринку. Незважаючи на це, спостерігається зростання в сегменті онлайн-продажів. Такі платформи, як Rozetka, MakeUp, EVA та Prom.ua, стають основними каналами збуту, компенсуючи зниження продажів у традиційних магазинах.



Рисунок 2.1 - Оцінка обсягу продажів парфумерії та косметики у грошовому вираженні, млрд грн

Ринок косметики та парфумерії в Україні пройшов через значні коливання у період 2015–2024 років, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, серед яких економічна нестабільність, пандемія COVID-19 і наслідки війни. У 2015–2019 роках ринок демонстрував стійке помірне зростання завдяки розширенню асортименту продукції, зростанню інтересу до локальних брендів і активним рекламним кампаніям, що залучали споживачів. Основна частина виробництва була орієнтована на внутрішній ринок, проте певна кількість продукції експортувалася до країн Європейського Союзу, зокрема до Литви та Польщі. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках стала серйозним випробуванням для галузі. Скорочення соціальної активності спричинило значне падіння попиту на декоративну косметику, а проблеми з логістикою та перебої з постачанням сировини призвели до зниження обсягів виробництва на 25–30%. Ситуація ще більше ускладнилася у 2022 році через військові дії в Україні. Мобілізація працівників, перебої в енергопостачанні та руйнування інфраструктури призвели до скорочення обсягів виробництва більш ніж на 50% порівняно з довоєнним рівнем. Багатьом виробникам довелося або повністю зупинити роботу, або значно зменшити масштаби діяльності.

У 2023 році, незважаючи на виклики, ринок парфумерії почав

поступово відновлюватися, а обсяги виробництва перевищили 211 тисяч літрів. Основними рушійними силами цього процесу стали зростання попиту на продукцію вітчизняного виробництва, зумовлене посиленням патріотичних настроїв, та здатність виробників адаптуватися до нових умов. Виробники активно розширюють асортимент та впроваджують альтернативні канали збуту, зокрема онлайн-продажі, що дозволяє частково компенсувати втрати через закриття фізичних торгових точок. До кінця перших дев'яти місяців 2024 року ринок стабілізувався, хоча обсяги виробництва ще не досягнули довоєнних показників. Серед основних проблем галузі залишається залежність від імпорту, труднощі з логістикою та енергетична криза. Значна частина виробників використовує імпортну сировину, частка якої варіюється від 50% до 99%. Окрім цього, перебої з електропостачанням і постійне зростання цін на енергоресурси серйозно ускладнюють виробничі процеси. Водночас ринок демонструє здатність до стійкості. Українські виробники активно впроваджують інновації, такі як перехід на екологічну упаковку, випуск натуральної продукції та збільшення частки локалізованої сировини. У майбутньому прогнозується подальше відновлення виробництва завдяки підтримці національних брендів і гнучкому реагуванню на зміни споживчих уподобань.

Український експорт косметики та парфумерії у період 2016–2024 років зазнав значних змін, які були спричинені впливом економічної ситуації, пандемією COVID-19 та війною. У 2016 році обсяги експорту скоротилися на 27,5% порівняно з попереднім роком, досягнувши рівня 18,37 тисяч тонн. Основними факторами такого падіння стали економічна нестабільність та зниження міжнародного попиту. З 2017 по 2019 роки ситуація значно поліпшилася, відзначаючи період зростання. У 2017 році експорт зріс на 14,5%, досягнувши 21,04 тисяч тонн, а у 2018 році показник становив уже 22,24 тисяч тонн (+5,7%). Однак пандемія COVID-19 у 2020 році серйозно вплинула на зовнішню торгівлю, призвівши до зниження експорту на 25,8%. У 2021 році ринок почав поступово відновлюватися, і обсяги експорту

збільшилися на 26,5%, досягнувши показника 20,8 тисяч тонн. Початок повномасштабної війни у 2022 році викликав різке скорочення експорту, який знизився більш ніж удвічі (-50,4%), а у 2023 році обсяги стабілізувалися на рівні 8,17 тисяч тонн. За дев’ять місяців 2024 року рівень експорту залишився низьким і становив лише 5,53 тисяч тонн.

Географія експорту української парфумерії і косметики зазнала значних змін. У 2021 році Литва стала основним ринком збуту, займаючи 59,7% у загальному обсязі експорту. До 2024 року її частка зросла до 68,6%, зміцнивши статус Литви як ключового торговельного партнера України. Польща, яка посідає друге місце за обсягами, скоротила свою частку з 21% у 2021 році до 19,2% у 2024 році. Одночасно спостерігається зростання експорту до країн Близького Сходу, зокрема Об’єднаних Арабських Еміратів, що свідчить про активну диверсифікацію та прагнення українських виробників виходити за межі європейських ринків. Імпорт парфумерії та косметики в Україну продовжує домінувати на внутрішньому ринку, займаючи понад 85% від загального обсягу. Основну частину імпорту складають декоративна косметика, засоби догляду за шкірою та волоссям, а також парфумерія. Лідерами серед постачальників залишаються Польща, Франція та Німеччина, які завдяки відомим брендам і багатому асортименту продукції мають значну присутність на українському ринку. Попри виклики війни і логістичні обмеження, галузь парфумерії та косметики України демонструє потенціал для розвитку і відновлення. Основними напрямами діяльності є розширення географії експорту, активізація онлайн-продажів і адаптація продукції до вимог міжнародних ринків. Майбутнє сектора залежатиме від стабілізації економічної ситуації та покращення умов для зовнішньої торгівлі.

Аналітики Pro-Consulting провели дослідження ринку парфумерії та косметики в Україні за період 2015 – перші дев'ять місяців 2024 року. У ході аналізу ринку спортивного харчування, парфумерії та косметики компанія використовувала коди УКТЗЕД: 3303 (парфуми та туалетні води), 3304

(засоби для макіяжу та догляду за шкірою), 3305 (засоби для догляду за волоссям), 3306 (засоби для гігієни ротової порожнини), 3307 (засоби для гоління). Протягом цього періоду ринок косметичних засобів і парфумерії в Україні пройшов через кілька етапів значних змін. Перше суттєве зниження обсягів ринку спостерігалося під час пандемії COVID-19, що було зумовлено карантинними обмеженнями та переходом на віддалений формат роботи. У 2020-2021 роках споживання декоративної косметики та парфумів суттєво скоротилося, а у 2022 році падіння посилилося через початок повномасштабного вторгнення Росії. Міграція населення за кордон, зупинка торгівлі з огляду на безпекові ризики в окремих регіонах, зниження імпортних поставок та купівельної спроможності населення призвели до скорочення ринку на понад 20% у порівнянні з довоєнними показниками. Поступове відновлення ринку в 2023-2024 роках стає можливим здебільшого завдяки збільшенню обсягів імпорту.

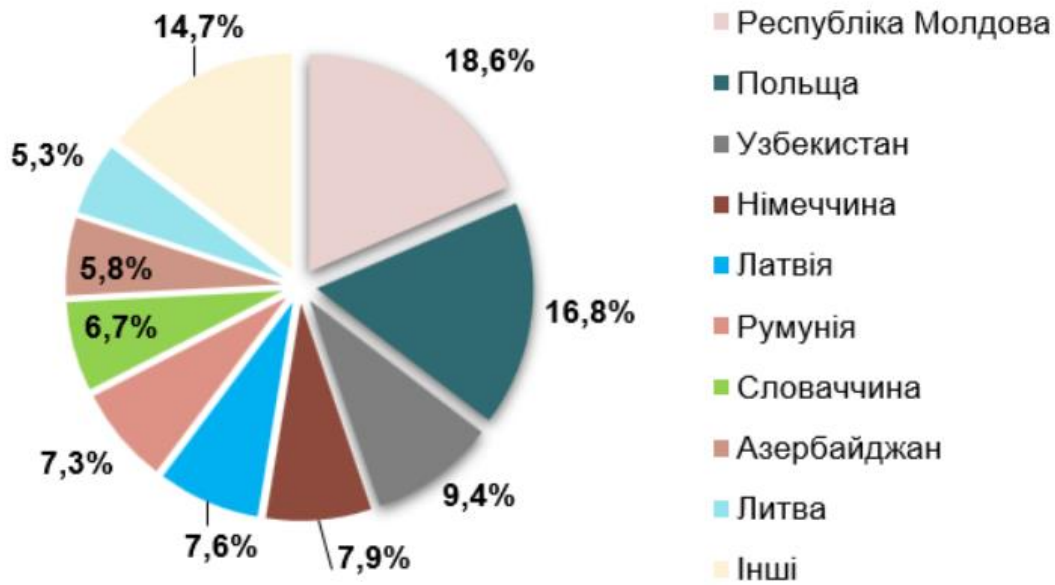


Рисунок 2.2. – Географічна структура експорту косметики з України у 2024 році, у натуральному вираженні, %

Основним макрорегіоном для експорту косметичних товарів залишається Європа. За останні п’ять років частка української косметики на цьому ринку зросла вдвічі, що стало особливо помітним після початку

повномасштабного вторгнення. Другим ключовим напрямом експорту залишаються країни Азії, хоча за цей період вони втратили своє лідерство. Ринок косметики та парфумерії в Україні є важливою складовою легкої промисловості, яка постійно розвивається навіть у складних умовах глобалізаційних трансформацій і економічних викликів. Початок повномасштабної війни в 2022 році значно вплинув на цей сектор, додавши нові труднощі, але водночас відкривши й шляхи для змін. Попри всі складнощі, ринок продовжує демонструвати цікаві тенденції, особливо в сфері виробництва продукції всередині країни. Однією з ключових тенденцій стало зростання попиту на косметичну продукцію українського виробництва. Це частково пов’язано з підвищенням патріотичних настроїв серед споживачів. Однак виробники стикаються з високим рівнем конкуренції з боку міжнародних брендів і широкою присутністю імпортних товарів, що залишається суттєвим викликом для подальшого розвитку галузі.

Основним способом реалізації продукції для українських виробників залишається онлайн-продаж через великі ритейл-платформи, такі як Rozetka, MakeUp, Prom.ua, EVA, а також через соціальні мережі, особливо Instagram. Незважаючи на швидке зростання й популярність онлайн-продажів, в Україні значну частку ринку продовжують займати офлайн-канали збуту. Це включає фізичні магазини, салони краси та аптечні мережі. Основними викликами для українських виробників косметики й парфумерії є високі комісійні відрахування за розміщення продукції в ритейл-мережах, а також жорстка конкуренція зі сторони міжнародних брендів.

Український ринок косметики та парфумерії в період 2015–2024 років зазнав суттєвих трансформацій у споживчих звичках, спричинених економічними труднощами, пандемією COVID-19 та воєнними подіями. Основну частку споживання забезпечують роздрібні покупці (B2C), на яких припадає близько 65%, тоді як професійний сегмент (B2B), зокрема салони краси, охоплює 35%. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках значно змінила попит. Скорочення соціальної активності призвело до зниження

популярності декоративної косметики, такої як помади та інші засоби для макіяжу, водночас зросла потреба у гігієнічних товарах, включаючи мило, антисептики та шампуні. У період війни, що тривав з 2022 до 2024 років, зменшення купівельної спроможності вплинуло на вподобання споживачів, які дедалі частіше обирали продукцію середнього та нижчого цінових сегментів.

Український ринок косметики й парфумерії залишається важливою складовою легкої промисловості, демонструючи здатність пристосовуватися до економічних викликів, воєнних реалій і змін у споживчих вподобаннях. Попри значні коливання у виробництві, споживанні та зовнішній торгівлі, цей сектор показує стійкість і перспективу для відновлення в середньостроковому періоді. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні суттєво зменшили обсяги виробництва й експорту косметичної продукції. Однак у 2023–2024 роках ринок почав поступово стабілізуватися завдяки зусиллям виробників, розширенню асортименту та зростанню попиту на натуральні й локальні товари. Головними чинниками відновлення стали патріотичні уподобання споживачів, активний розвиток онлайн-торгівлі та інноваційні підходи українських брендів.

Попит на натуральну та екологічну продукцію, а також зростання популярності корейської косметики визначають нові тренди ринку. Споживачі дедалі більше цінують високу якість, безпечність товарів і використання екологічної упаковки. У той же час залежність українських виробників від імпорту та складнощі з логістикою залишаються ключовими викликами, що уповільнюють темпи відновлення галузі. Прогнозується, що в період 2024–2028 років ринок косметики та парфумерії в Україні продовжить відновлюватися. Основними чинниками цього процесу стануть розширення експорту, залучення міжнародних інвестицій і державна підтримка локальних виробників. Частка натуральної та органічної косметики й надалі зростатиме, що відповідатиме глобальним тенденціям. Українські бренди матимуть більше можливостей для зміцнення своїх позицій як на

внутрішньому, так і на міжнародному ринках через впровадження маркетингових інновацій та дотримання еко-стандартів. У майбутньому подальший розвиток ринку залежатиме від стабільності економічної ситуації в країні, покращення умов міжнародної торгівлі та підвищення конкурентоспроможності локальних виробників. Основними пріоритетами для досягнення успіху слід вважати підтримку національного виробництва, впровадження інновацій у виробничі процеси й канали збуту, а також просування української продукції на світовій арені.

2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз господарської діяльності підприємства

ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» здійснює комерційну діяльність у сфері реалізації косметичної продукції, орієнтуючись як на приватних осіб, так і на організації. Основним регіоном діяльності підприємства є м. Івано-Франківськ, де компанія зареєстрована за адресою: «За мир» Івано-Франківське СТ, будинок 669, приміщення 1, 76000. Товари реалізуються як через стаціонарні магазини, так і за допомогою інтернет-ресурсів, що дає змогу охоплювати широку аудиторію покупців. Основними сферами діяльності компанії є оптова та роздрібна торгівля косметичними товарами. До асортименту входять натуральні засоби для догляду за шкірою та спеціалізовані професійні продукти. Продукція спрямована на забезпечення якісного догляду за здоров’ям та зовнішнім виглядом. У компанії працює близько 10 постійних співробітників, а також додатковий персонал на умовах фрілансу та аутсорсингу, що дозволяє оптимізувати витрати та залучати фахівців із вузькою спеціалізацією. Окрім косметики, компанія також пропонує стоматологічні засоби для догляду за порожниною рота з натуральними інгредієнтами. Популярність таких продуктів зростає, оскільки вони є альтернативою традиційним засобам завдяки відсутності фтору та агресивних хімічних елементів, що зменшує негативний вплив на мікрофлору ротової порожнини. Ще однією лінійкою продукції компанії є

товари для здорового харчування. Враховуючи тенденцію до збалансованого раціону, ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» постачає натуральні харчові добавки, органічні снеки та інші корисні продукти для здорового способу життя. Доведено, що споживання органічних продуктів позитивно впливає на імунітет, покращує обмін речовин і загальне самопочуття. ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» постійно працює над розширенням і вдосконаленням асортименту відповідно до результатів досліджень і нових ринкових тенденцій. Використання натуральних компонентів високої якості, забезпечення високих стандартів екологічності та безпеки допомагають компанії задовольняти потреби клієнтів. Запровадження інноваційних технологій та адаптивний підхід до ведення бізнесу сприяють розширенню клієнтської бази й зміцненню конкурентних переваг підприємства. Особливістю роздрібної торгівлі, незалежно від її масштабів чи форми власності, є виконання базових функцій: формування асортименту товарів чи послуг, розподіл великих партій на дрібні обсяги, тимчасове зберігання запасів і забезпечення належного сервісу [22, с.61].

Головним індикатором ефективності роботи торгового підприємства є обсяг товарообігу. Під товарообігом розуміють вартісну оцінку всіх реалізованих товарів за певний звітний період, що може обчислюватися як у поточних, так і у зіставних цінах. Цей показник забезпечує загальне уявлення про масштаб діяльності підприємства. У таблиці 2.1 представлено динаміку ключових показників, що впливають на формування товарообігу компанії ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА».

У процесі аналізу змін у динаміці товарообороту підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» за 2023–2024 роки були вивчені показники, що відображають особливості діяльності компанії. Основну увагу приділено змінам у структурі роздрібного та оптового товарообороту, а також обороту, отриманого від інших напрямів діяльності.

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки з показників товарообороту підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА», тис.грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2023	2024	+,- тис. грн	%
Роздрібний товарообіг	6140	6445	305	104,97
Оптовий товарообіг	215	222	7	103,26
Оборот від інших видів діяльності	5	7,5	2,5	150,00
Разом обсяг товарообороту	6360	6674,5	314,5	104,94

Джерело:[21]

У 2024 році роздрібний товарообіг зріс на 305 тис. грн порівняно з 2023 роком, що становить приріст у 4,97%. Це свідчить про позитивні зміни у продажах підприємства, що можуть бути наслідком зростання попиту, ефективних маркетингових стратегій або покращення асортиментної політики. Оптовий товарообіг також показав позитивну динаміку, збільшившись на 7 тис. грн, що еквівалентно зростанню на 3,26%. Ці дані вказують на стабільні відносини з великими клієнтами та партнерами. Успіх може бути пов'язаний із удосконаленням логістичних процесів або розширенням бази постійних покупців. Оборот від додаткових видів діяльності продемонстрував найвищий приріст — 50% (з 5 тис. грн у 2023 році до 7,5 тис. грн у 2024 році). Це відображає зростання ефективності додаткових послуг чи успішне впровадження нових напрямків діяльності, які забезпечують високий рівень прибутковості. Загальний обсяг товарообороту підприємства у 2024 році досягнув 6674,5 тис. грн, що на 314,5 тис. грн (4,94%) більше, ніж у попередньому році. Такий позитивний рух демонструє поступове економічне зростання підприємства та ефективне управління його торговельною діяльністю. Таким чином, аналіз показників товарообороту свідчить про сталість і розвиток економічних показників підприємства, що вказує на його готовність до подальшого розвитку. Виходячи із цих результатів, доцільно продовжувати працювати над підвищенням конкурентоспроможності, оптимізацією асортименту та розширенням

збутових каналів для забезпечення подальшого фінансового зростання. Для детального аналізу впливу змін товарних запасів на динаміку роздрібного товарообороту слід використати дані з форми 1-торг «Звіт про продаж та запаси товарів у торговельній мережі», а також інформацію з бухгалтерського балансу щодо залишків товарів. На основі цих даних необхідно скласти товарний баланс у відповідній формі й побудувати аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз впливу зміни товарних запасів на динаміку обсягу роздрібного товарообороту підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА»

Показники	Роки		Відхилення		Вплив на обсяг роздрібного товарообороту тис. грн
	2023	2024	тис. грн	%	
Залишок товарів на початок року	2536	2019	-517	-20,39	-517
Надходження товарів	6349	6881	532	8,38	532
Реалізація в роздріб	6353	6664	311	4,90	311
Інше вибуття	513	866	353	68,81	353
Залишок товарів на кінець року	2019	1370	-649	-32,14	-649

Джерело:[21]

Аналіз змін у товарних залишках та товарообороті підприємства за 2023–2024 роки дає змогу оцінити рівень ефективності управління товарними потоками та реалізаційною діяльністю. У 2024 році було зафіксовано зменшення залишків товарів на початок року на 517 тис. грн (-20,39%), що може свідчити про активний розпродаж запасів у попередній період або результат вдало спланованих закупівель. Водночас надходження товарів зросло на 532 тис. грн (8,38%), що вказує на посилення закупівельної діяльності з метою задоволення збільшеного попиту. Обсяг реалізації продукції в роздрібному сегменті також демонструє позитивну тенденцію, зрісши на 311 тис. грн (4,90%). Це може бути ознакою зростання споживчого попиту або успішного впровадження вдосконаленої маркетингової політики. Крім того, показник іншого вибуття товарів, включаючи оптові продажі, списання або передачу продукції для інших цілей, зріс на 353 тис. грн (68,81%). На кінець 2024 року залишки товарів зменшилися на 649 тис. грн (-

32,14%), що свідчить про значне скорочення складських запасів. Така динаміка потенційно позитивно впливає на фінансові показники компанії через зниження витрат на зберігання. Загалом аналіз вказує на успішне управління товарооборотом, яке забезпечує зростання обсягу реалізації при скороченні залишків продукції. Продовження роботи над вдосконаленням логістичних процесів, оптимізацією асортименту та впровадження ефективних маркетингових стратегій може сприяти збільшенню рентабельності в перспективі. Окремо розглянуто вплив трудових факторів на зміну роздрібного товарообороту з метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз був проведений за такими ключовими параметрами: чисельність працівників, кількість відпрацьованих днів, тривалість робочих змін та рівень продуктивності праці [24].

Таблиця 2.3 - Аналіз впливу показників праці на динаміку роздрібного товарообороту

Чинники	Показники	Темп росту, %	Вплив на обсяг товарообороту	
			у %	тис. грн
Зміна середньооблікової чисельності працівників	Середньооблікова чисельність працівників	100,6	0,6	439,98
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним працівником за рік	Загальна кількість відпрацьованих людино-днів	98,9	-1,1	-246,61
Зміна тривалості робочого дня	Загальна кількістьЗагальна кількість людино-годин	95,8	-4,2	-508,32
Зміна середньогодинної продуктивності праці	Роздрібний товарообіг	104,94	4,2	629,45
Разом	Загальний товарооборот			314,5

Джерело:[21]

У 2024 році середньооблікова чисельність працівників зросла на 0,6%, що позитивно позначилося на товарообігу, забезпечивши приріст у 439,98 тис. грн. Це свідчить про ефективну кадрову політику, а також підкреслює потенційне залучення додаткового персоналу для збільшення обсягів реалізації. Водночас загальна кількість відпрацьованих людино-днів зменшилася на 1,1%, що спричинило скорочення товарообігу на 246,61 тис. грн. Така ситуація може бути наслідком відпусток, лікарняних або змін у

робочих графіках. Зменшення кількості відпрацьованих людино-годин, яке скоротилося на 4,2%, також істотно вплинуло на товарообіг, створивши негативний ефект у розмірі 508,32 тис. грн. Ця тенденція може бути пов'язана з оптимізацією часу роботи або переглядом режиму функціонування підприємства. Однак найзначніший позитивний внесок у динаміку товарообігу забезпечило зростання середньогодинної продуктивності праці на 4,2%. Це дало змогу збільшити товарообіг на 629,45 тис. грн, що демонструє ефективніше використання робочого часу та зростання загальної продуктивності персоналу. Сукупний приріст роздрібного товарообігу за рахунок розглянутих факторів склав 314,5 тис. грн, що відображає складний і багатогранний вплив трудових ресурсів на економічні результати діяльності підприємства. Задля забезпечення стабільного зростання товарообігу доцільно зосередити зусилля на подальшому підвищенні продуктивності праці, удосконаленні кадрової політики та оптимізації робочих процесів. Подальший аналіз буде зосереджений на впливі основних засобів на зміну показників товарообороту. Для дослідження використано дані таких джерел: форма «Звіт про наявність та рух основних засобів, амортизацію /знос/», форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності», а також інформація з бухгалтерського обліку торгового підприємства. Оцінка забезпеченості торговельного підприємства основними засобами, аналіз їх технічного стану та відтворення проведено за аналогією до оцінки промислових підприємств. До ключових показників ефективності використання основних засобів у торгівлі належать:

1. Віддача основних засобів та їх активної частини, яка розраховується як співвідношення обсягу роздрібного товарообігу до середньорічної вартості основних засобів торгівлі або до середньорічної вартості їх активної частини.

2. Показник обсягу роздрібного товарообігу на 1 м² торговельної площі, що визначається діленням обсягу роздрібного товарообігу на розмір торговельної площі магазину. Для аналізу використання основних засобів

буде розроблено аналітичну таблицю 2.4. [25, с.45].

На підставі даних, поданих у таблиці, можна зробити висновок, що скорочення величини основних фондів негативно позначилося на показнику фондовіддачі, а також вплинуло на зміну показників роздрібного товарообігу.

Таблиця 2.4 - Аналіз впливу використання основних засобів торгівлі на зміну обсягу роздрібного товарообороту

Показники	2023	2024	Відхилення			
			Всього	за рахунок		
				вартості основних засобів торгівлі	питомої ваги активної частини	віддачі активної частини
Обсяг роздрібного товарообороту	6140	6445	305			
Середньорічна вартість основних засобів	1350	1313	-37	-447,84		
Питома вага активної частини, %	0,45	0,43	-0,02		-326,8	
Віддача активної частини, грн	12,1037	13,576	1,4723			831,25

Джерело:[21]

На завершальному етапі необхідно упорядкувати та узагальнити виявлені негативні відхилення у стані та використанні товарних запасів, матеріально-технічної бази, організації праці й управлінні торговельно-технологічними процесами за ступенем їх впливу на товарообіг. Варто зазначити, що ці відхилення не завжди спричиняли прямі втрати для товарообігу. Одні мали безпосередній вплив, який можна кількісно оцінити, наприклад, втрати робочого часу магазину через порушення звичайного графіка роботи внаслідок карантину або відсутність певних товарів популярного попиту й недостатнє різноманіття асортименту. Інші ж, як застаріле обладнання або недостатньо ефективна внутрішньомагазинна реклама та інформація, впливали опосередковано, створюючи менш комфортні умови для обслуговування покупців, що негативно позначалося на

обсягах товарообігу і не завжди було можливим для кількісного вимірювання. У 2024 році роздрібний товарообіг зріс на 305 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку в комерційній діяльності підприємства. Водночас середньорічна вартість основних засобів знизилася на 37 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію активів або їх часткове списання. Однак, зменшення вартості основних засобів призвело до негативного впливу на товарообіг у розмірі 447,84 тис. грн. Також скорочення питомої ваги активної частини основних засобів на 0,02 п.п. спричинило негативний ефект у розмірі 326,8 тис. грн. Це може бути наслідком зменшення частки ефективно функціонуючого обладнання або змін у структурі виробничих потужностей. Водночас позитивною стороною стало зростання віддачі активної частини основних засобів на 1,4723 грн, що дозволило збільшити товарообіг на 831,25 тис. грн. Зростання цього показника свідчить про покращення ефективності використання активної частини основних засобів, яке могло бути досягнутим завдяки модернізації обладнання, удосконаленню технологічних процесів або підвищенню автоматизації праці. Отже, проведений аналіз демонструє неоднозначний вплив основних засобів на динаміку товарообігу. Зменшення їх вартості та частки активної складової мало негативний ефект, тоді як покращення їх віддачі забезпечило позитивні фінансові результати для підприємства. Для посилення позицій компанії в майбутньому слід приділити особливу увагу оновленню та раціональному використанню активної частини основних засобів, що сприятиме зростанню товарообігу в наступних періодах. Для аналізу витрат діяльності торговельного підприємства основним узагальнюючим показником є абсолютна сума цих витрат і їх співвідношення у відсотках до обсягів товарообороту. Таке оцінювання здійснюється як у абсолютному вимірі, так і в залежності від рівня витрат стосовно товарообігу. Для цього потрібне порівняння фактичних показників з даними за минулий рік (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз динаміки витрат діяльності підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА»

Показники	Роки		Відхилення	
	2023	2024	тис. грн	%
Обсяг роздрібного товарообігу,тис. Грн	6140	6445	305	104,97
Сума витрат діяльності, тис. Грн	413	396	-17	95,88
Рівень витрат діяльності в % до товарообігу	6,73	6,14	-0,58	х

Джерело:[21]

У 2024 році обсяг роздрібного товарообігу зріс на 305 тис. грн (4,97%), що свідчить про позитивний розвиток комерційної діяльності підприємства. При цьому сума витрат скоротилася на 17 тис. грн (4,12%), вказуючи на ефективне управління витратами. Зниження відношення витрат до товарообігу на 0,58 п.п. підкреслює покращення операційної ефективності завдяки оптимізації використання наявних ресурсів та мінімізації непродуктивних витрат. Таким чином, підприємство змогло досягти зростання товарообігу, супроводжуючи це зменшенням витрат, що позитивно вплинуло на рівень рентабельності діяльності. Ключовим джерелом формування доходів від торгової діяльності залишаються торгові надбавки на реалізовані товари. Сума цих надбавок становить валовий дохід торгового підприємства (ВД). Загалом, у 2024 році підприємство показало приріст основних фінансових результатів. Роздрібний товарообіг збільшився на 305 тис. грн (4,97%), що сприяло підвищенню обсягу торгових націнок на 95 тис. грн (6,87%). Зростання витрат діяльності було мінімальним і склало лише 1 тис. грн, тоді як рівень адміністративних витрат і витрат на збут залишився незмінним, що свідчить про стабільність фінансової стратегії підприємства.

$$РВД = ВД / ТО \cdot 100$$

Таблиця 2.6 - Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА»

Показник	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абс. +/-	Відн., %
Роздрібний товарообіг, тис. грн	6140	6445	305	104,97
Сума торгових націнок на товари, тис. грн	1 382	1 477	95	106,87
Витрати діяльності торгового підприємства, тис. грн	411	412	1	100,24
Адміністративні витрати, тис. грн	163	163	0	100,00
Витрати на збут, тис. грн	230	230	0	100,00
Інші операційні витрати	18	19	1	105,56
Фінансові результати від основної операційної діяльності, тис. грн	5 729	6 033	304	105,31
Інші операційні доходи, тис. грн	0	4	4	-
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн	5 729	6 037	308	105,38
Інші фінансові доходи, тис. грн	0	11	11	-
Фінансові витрати, тис. грн	0	53	53	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	5 729	5 995	266	104,64
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	1145,8	1199	53,2	104,64
Чистий прибуток, тис. грн	4 583	4 796	213	104,64

Джерело:[21]

Фінансовий результат від основної операційної діяльності збільшився на 304 тис. грн (5,31%). Завдяки додатковим операційним доходам загальний фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 308 тис. грн (5,38%). Уперше зафіксовано інші фінансові доходи у розмірі 11 тис. грн та фінансові витрати в обсязі 53 тис. грн, що може свідчити про використання нових фінансових інструментів. Результат від звичайної діяльності до оподаткування виріс на 266 тис. грн (4,64%), що спричинило збільшення розміру податку на прибуток. Чистий прибуток підприємства також зріс на 213 тис. грн (4,64%), підтверджуючи стабільну прибутковість його діяльності. Загалом компанія демонструє ефективне управління фінансовими ресурсами та забезпечує поступове підвищення рівня рентабельності.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності та управління підприємством

Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» розпочинається з оцінки безпосереднього оточення за допомогою моделі п’яти сил конкуренції М. Портера (табл. 2.7). Результати цього аналізу свідчать, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції є помірним. Компанія діє переважно на ринку косметики, який демонструє незначні темпи зростання. У галузі функціонує достатня кількість конкурентів, а диверсифікацією продукції займаються переважно виробники, які мають необхідні виробничі потужності для реалізації таких стратегій. Споживачі здебільшого задоволені продукцією підприємства — їх влаштовують ціна, якість товарів, а також рівень наданого обслуговування. Покупці помірно реагують на коливання цін, однак наявна проблема з їх недостатньою поінформованістю про асортимент продукції. Цей фактор негативно впливає на обсяги продажів.

Таблиця 2.7 - Аналіз п’яти сил конкуренції за М. Портером

Сила	Параметр оцінки	Оцінка в балах	Підсумковий бал	За 5-ти бальною шкалою
Рівень внутрішньо-галузевої конкуренції	Кількість гравців на ринку	2	5	3
	Темп зростання ринку	1		
	Рівень продукції диверсифікації	2		
Ринкова влада споживачів	Рівень зміни потреб, переваг покупців	2	8	4
	Чутливість покупців до зміни ціни на товар	2		
	Рівень інформованості покупців про товар, ціну, підприємство	1		
	Рівень задоволеністю товаром	3		
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників	2	5	3
	Обмеженість продукції постачальників	2		
	Пріоритетність спрямування для постачальників	1		

Загроза появи нових гравців (бар'єри входу)	Ефект масштабу	3	12	5
	Перевага у витратах	3		
	Доступ до каналів розподілу	2		
	Потреба в капіталі	1		
	Державні заходи і політика	3		
Загроза появи товарів-замінників	Товари-замінники	1	1	1

Джерело:[21]

Щодо постачальників, їхня кількість у підприємства є невеликою, але співпраця з ними побудована на раціональній та стабільній договірній основі. Небезпека появи товарів-замінників наразі оцінюється як низька, тому цей фактор конкурентного аналізу має невисоку значущість. Рівень загрози входження нових конкурентів перебуває на середньому рівні. Основними бар'єрами для нових учасників є такі чинники, як переваги у витратній структурі, ефект масштабу виробництва та інші подібні аспекти.

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ « ГАСТРО Україна» за КФУ

КФУ	Питома вага КФУ	Абсолютна оцінка	Зважена оцінка
1. Ступінь оволодіння сучасними технологіями продажу та розробка своїх власних	0,13	8	1,04
2. Кваліфікований персонал	0,1	6	0,6
3. Канали розподілу продукції	0,06	6	0,36
4. Витрати у порівнянні з конкурентами	0,1	6	0,6
5. Досвід в сфері менеджменту	0,07	6	0,42
6. Асортимент продукції	0,1	8	0,8
7. Якість продукції	0,13	9	1,17
8. Здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється	0,04	7	0,28
9. Контроль за якістю	0,07	6	0,42
10. Імідж і репутація фірми	0,07	7	0,49
11. Ступінь використання торгових площ	0,1	6	0,6
12. Здатність формувати ефективну рекламу	0,03	5	0,15
Разом	1	80	6,97

Джерело:[21]

На завершення нашого аналізу пропонуємо провести оцінку поточного рівня конкурентоспроможності (конкурентного статусу) підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» на ринку косметичних засобів. Для цього використаємо метод ключових факторів успіху (КФУ). Результати аналізу будуть систематизовані у таблиці 2.8.

Отже, згідно з проведеними розрахунками, видно, що досліджуване торговельне підприємство має високий рівень конкурентоспроможності, що свідчить про його сильну конкурентну позицію. Серед основних конкурентних переваг можна виділити: високий рівень володіння сучасними технологіями продажу, розробка власних продуктів, нижчі витрати в порівнянні з конкурентами, спеціалізований асортимент продукції та її висока якість, а також досвід роботи і позитивний імідж на внутрішньому ринку.

Проте, підприємство стикається з певними проблемами, пов’язаними з недостатньою кваліфікацією та низькою мотивацією персоналу, що заважає генерації нових інноваційних ідей; невисоким рівнем досвіду в менеджменті; недостатнім використанням виробничих потужностей і контролю якості продукції та виконуваних завдань; а також низькою ефективністю рекламних кампаній (недостатня увага до маркетингу), що прямо пов’язано зі специфікою діяльності підприємства. Тому наша подальша увага буде зосереджена на вирішенні цих проблем та усуненні інших слабких сторін при розробці плану заходів для розвитку досліджуваного підприємства.

Питання постійного професійного розвитку працівників має вирішальне значення для будь-якого сучасного підприємства. Людський ресурс є основним стратегічним активом, своєрідним інтелектуальним капіталом організації, який забезпечує її конкурентоспроможність на ринку, високі результати діяльності та сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Саме тому, з метою підвищення кваліфікації та мотивації працівників, компанія ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» пропонує програму їхнього розвитку, яка охоплює наступні напрями: – організація навчання та

професійного розвитку співробітників для здобуття ними нових компетенцій, що сприятимуть підвищенню їхніх можливостей у створенні інноваційних і актуальних ідей та їхній реалізації у вигляді нових продуктів; – забезпечення сприятливих умов для професійного зростання, кар’єрного розвитку, розкриття потенціалу співробітників, а також реалізації їхніх фахових здібностей; – впровадження дієвого мотиваційного механізму для стимулювання ініціативної та креативної діяльності персоналу; – залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень; – забезпечення належного рівня соціального захисту й розвитку (створення позитивного психологічного клімату, підтримка здоров’я та організація відпочинку, мінімізація конфліктних ситуацій); – підвищення рівня корпоративної культури. Реалізація цих заходів сприятиме ефективному потенційному зростанню якості роботи персоналу та зміцненню позицій підприємства на ринку.

рограма ставить акцент на формуванні дієвого мотиваційного механізму, який створює умови для стимулювання людей до активної діяльності. Належно організований механізм стимулювання дозволяє максимально підвищити продуктивність кожного окремого працівника та спрямувати її на користь підприємства. Основною метою є створення таких умов та стимулів, які забезпечують якісне виконання завдань співробітниками, чим сприяють покращенню загальної ефективності роботи підприємства та підвищенню його конкурентного рівня. Оцінка ефективності поточної стратегії розвитку підприємства проведена на основі комплексу визначених показників, які були оцінені за дев'ятибальною шкалою для визначення їх стратегічної активності. До оцінюваних показників належать: рентабельність товарообігу, прибуток на одного працівника, прибуток з 1 кв. м торговельної площі, динаміка продуктивності праці, зарплатовіддача (співвідношення товарообігу до фонду оплати праці), зарплатомісткість (відношення фонду оплати праці до обсягу виконаних робіт у грошовому еквіваленті), коефіцієнт відношення зарплати до середньогалузевого рівня,

коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт прийому працівників, коефіцієнт достатності доходів для здійснення торговельної діяльності, загальний коефіцієнт обігу робочої сили, показник замінності кадрів, рівень комерційного доходу від реалізації товарів, коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт стабільності. Результати бальної оцінки за дев'ятибальною шкалою подані у таблиці 2.9.

За даними таблиці можна зробити висновок, що визначені індикатори здебільшого мають середні або вищі за середні оцінки, що свідчить про необхідність лише незначних коригувань із врахуванням змін у ринковій кон’юнктурі та стратегічній позиції підприємства. Стратегічний аналіз показує, що найбільша загроза для підприємства полягає у зростанні курсу іноземної валюти, яке може призвести до підвищення вартості продукції; можливій появі нових конкурентів, які здатні демпінгувати ціни або запропонувати ширший асортимент, посилюючи тиск конкуренції; а також у факторі соціально-політичної нестабільності, яка впливає на купівельну спроможність та рівень інфляції. Сильними сторонами підприємства нині є конкурентні переваги у співвідношенні ціни та якості пропонованого «стратегічного набору», достатні фінансові ресурси для розширення діяльності, позитивний імідж на регіональному рівні та репутація надійного партнера. Серед слабких сторін варто виділити повільні темпи приросту обсягів діяльності, відсутність достатніх заходів для зниження конкурентного тиску, недосконалу систему мотивації працівників, а також дефіцит ключових навичок, необхідних для успішної конкуренції. Рекомендовано спрямувати зусилля на розробку ефективної асортиментної політики з акцентом на диверсифікацію та розширення асортименту продукції. Варто застосовувати маркетингові стратегії з «нагадувальним» характером, проводити постійний моніторинг ринкових змін і вводити додаткові програми лояльності у вигляді знижок для постійних клієнтів та окремих соціальних груп. Наразі підприємство стикається з проблемою відсутності чіткої стратегії подальшого розвитку. Особливу увагу слід приділити

людському потенціалу як одному з основних джерел конкурентної переваги. Для цього необхідно підвищити мотивацію персоналу до продуктивної роботи та оптимізувати існуючу систему стимулювання.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» здійснює свою підприємницьку діяльність у сфері торгівлі продукцією косметики. Адреса реєстрації ФОП: м. Івано-Франківськ, «За мир» Івано-Франківське СТ, будинок 669, приміщення,1, 76000 Основний вид діяльності - реалізація товарів фізичним і юридичним особам оптом та в роздріб. На підприємстві працює близько 10 працівників, а весь інший персонал залучений на умовах як фрілансу чи аутсорсингу. Підприємство пропонує розмаїття товарів для компаній та фахівців різних галузей. Основна перевага підприємства - натуральні продукти, які корисні, підвищують вашу клієнтоорієнтованість. Асортимент включає натуральну косметичну, стоматологічну та food-продукцію. За результатами проведеного дослідження торговельного підприємства за останні два роки можемо зробити такі висновки. За останні два роки підприємство збільшило обсяг як роздрібного, так і оптового товарообороту. Збільшення реалізації в роздріб досягнуто за рахунок збільшення у порівнянні з попереднім роком надходження товарів, а також скорочення залишків товарів на кінець року. Що стосується впливу показників праці на динаміку роздрібного товарообороту, то варто зауважити, негативний наслідок мали показники кількості днів, відпрацьованих одним працівником за рік, а також тривалості робочого дня. Як свідчать результати аналізу фінансового стану, торговельне підприємство збільшило чистий прибуток головним чином, за рахунок збільшення фактичної суми торгових націнок порівняно з плановими, а також за рахунок зменшення фактичної суми витрат діяльності порівняно з попереднім роком. Це зумовило збільшення прибутку від основної операційної діяльності. До збільшення чистого прибутку привело також

одержання операційних доходів, а також інших фінансових доходів. Для оцінки рівня мотивації працівників підприємства до праці нами було проведено їхнє анкетування, з метою визначення ключових мотиваторів та демотиваторів у їхній діяльності. З наведених результатів опитування можемо зробити висновок, що найбільш значущими мотиваторами для працівників досліджуваного підприємства є: високий рівень заробітної плати, додаткове матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, а також визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо. Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована удосконалена система мотивації, яку варто запровадити на досліджуваному підприємстві. Відповідно до зазначених та проаналізованих демотиваційних факторів, можемо зробити висновок про те, що найбільшими демотиваторами для працівників торговельного підприємства є складові матеріальної мотивації, а саме: необґрунтований розрив у рівні оплати працівників, зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи, оплата не за кінцевим результатом, а також відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та отриманим ним прибутком. Встановивши основні мотиви працівників, також слід зазначити, що всі вони впливають на ефективність стратегічного управління. А ефективність стратегічного управління визначається, перш за все, її успішною реалізацією та досягненням всіх поставлених цілей. Таким чином, задовольняючи вищеперераховані потреби працівників досліджуваного підприємства, можна впливати на їх стратегічну поведінку.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ

3.1. Вивчення існуючої системи мотивації в системі менеджменту підприємства

Перед початком аналізу чинної системи мотивації у торговельному підприємстві ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» було проведено опитування співробітників. Його метою стало виявлення та впорядкування основних причин, які впливають на ймовірність продовження трудових відносин з компанією. Ці причини є базою для визначення ключових мотивуючих і демотивуючих чинників праці (див. таблиці 3.1-3.2). Результати опитування свідчать, що основними перешкодами для подальшої співпраці з підприємством є такі фактори: недостатній рівень заробітної плати (49,1%), обмежені можливості для кар'єрного зростання (47,2%) та невизначеність щодо майбутнього існування компанії (26,9%).

Таблиця 3.1 - Розподіл працівників підприємства за причинами, які заважають ймовірності подальших трудових відносин

№ з/п	Причини	Питома вага працівників, %
1	Бажання займатися власною справою	11,00
2	Відсутність медичного страхування	13,00
3	Невпевненість у існуванні підприємства у майбутньому	26,90
4	Недостатній рівень заробітної плати	49,10
5	Неможливість кар'єрного зростання	47,20
6	Перевантаження у роботі	15,80
7	Проблеми особистого життя	18,50
8	Складні відносини з колективом	0,00

Джерело:[21]

З іншого боку, головними причинами, що сприяють підвищенню ймовірності продовження трудових відносин, визначено такі: прагнення до стабільності й роботи на одному місці (48,2%), дружні стосунки в колективі

(47,2%) та рівень заробітної плати (38,9%).

Таблиця 3.2 - Розподіл працівників підприємства за причинами, які підвищують ймовірність подальших трудових відносин

№ з/п	Причини	Питома вага працівників, %
1	Заробітна плата	38,9
2	Можливість самореалізації та кар‘єрного зростання	10,2
3	Дружні відносини з колективом	47,2
4	Цілковита впевненість у стабільності підприємства	22,2
5	Різноманітні заохочення, що діють на підприємстві	8,3
6	Проблеми особистого життя	2,8
7	Прагнення до стабільності та роботи на одному місці	48,2

Джерело:[21]

Виходячи зі стратегічної позиції підприємства на ринку та його внутрішньої політики, логічно припустити, що у працівників має формуватися мотивація до успіху та професійного зростання в межах компанії. Однак результати опитування свідчать про протилежне: жоден із респондентів не висловив бажання досягти успіху. Це може свідчити лише про те, що працівники не здатні реалізувати базові потреби нижчих рівнів. Незважаючи на те, що багато співробітників не бачать свого розвитку в межах цього підприємства, все ж існує значна кількість тих, хто частково задоволений. Саме на них слід зосередити основну увагу, створюючи умови для підвищення їх мотивації та сприяння кар’єрному розвитку в стратегії компанії. Рівень задоволеності працівників матеріальною винагородою прямо впливає на їх прагнення до професійного визнання та оцінки результатів роботи. Водночас ситуація сучасних торговельних підприємств свідчить про поступове поліпшення умов праці, проте рівень заробітної плати або залишається стабільно низьким, або навіть знижується у валютному еквіваленті. Таким чином, попри зростання навантаження на працівників і збільшення прибутків компанії, багато з них відчувають нестачу гідної винагороди за виконану роботу. На нашу думку, заробітна плата не повинна стати єдиним мотиваційним чинником для розвитку стратегічного мислення

співробітників і їхнього спрямування на досягнення довгострокових цілей. Якщо працівники зосереджуються виключно на задоволенні базових матеріальних потреб, це обмежує їх можливості розкривати внутрішній потенціал і мислити перспективніше. У результаті значна частина співробітників підприємства залишається незадоволеною своїм доходом. Керівництву підприємства варто звернути особливу увагу на матеріальну мотивацію. Результати опитування свідчать, що більшість співробітників або не задоволені своїми доходами взагалі, або лише частково. Лише незначна частина персоналу є повністю задоволеною оплатою своєї праці, що вказує на наявність дисбалансу в системі стимулювання та недостатній зв'язок між фінансовим визнанням і результатами роботи. Окремо слід зазначити роль фактору міжособистісних стосунків у колективі. Якщо атмосфера в команді є дружньою та комфортною, це значно підвищує відповідальність і залученість працівників. Встановлення довірчих та ефективних стосунків між колегами, керівництвом і підлеглими сприяє швидкому й якісному виконанню завдань. Чим сприятливіший психологічний клімат у колективі, тим сильніше працівники відчувають взаємну підтримку і більше готові брати на себе відповідальність. За таких умов функціональні обов'язки розподіляються ефективніше, що позитивно впливає на виконання роботи. Таким чином, ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить як від адекватної оцінки праці персоналу, так і від підтримання позитивного психологічного клімату в колективі.

Ця тенденція залишається стабільною з року в рік. Отже, можна дійти висновку, що цей мотиваційний чинник є одним із найважливіших. Близько 90% опитаних співробітників підприємства відзначили, що їхній колектив характеризується дружніми та позитивними стосунками, що сприяє високому рівню відповідальності як перед колегами, так і перед компанією. Далі переходимо до аналізу мотиваційних факторів у діяльності працівників досліджуваного підприємства. З цією метою було визначено 18 ключових мотиваторів для співробітників ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» з урахуванням

ефективності мотиваційного механізму стратегічного управління компанією. Працівникам запропонували оцінити кожен фактор за 10-бальною шкалою, де 0 означав повну відсутність задоволення потреби, а 9 — її максимальне задоволення. Узагальнені результати опитування наведено у таблиці 2.11. Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що найважливішими мотиваторами для працівників цього підприємства є такі аспекти, як високий рівень заробітної плати, додаткові матеріальні заохочення, доброзичливі взаємини у колективі, визнання досягнень працівників, соціальні контакти та нематеріальна мотивація. Відповідно, саме на ці елементи слід орієнтувати нову вдосконалену систему мотивації для впровадження на підприємстві. У свою чергу, аналіз найпоширеніших демотиваційних факторів показав, що найбільш виразними негативними чинниками є аспекти матеріальної мотивації. До них належать необґрунтовані розриви в оплаті праці між співробітниками, зрівнювання зарплати незалежно від ефективності роботи, відсутність стимулювання за кінцевими результатами та невідповідність зарплатної системи досягнутим результатам компанії або її прибутковості. У сучасних умовах конкуренції важливо відзначити, що кожен співробітник є незамінним ресурсом компанії. Якщо підприємство прагне не тільки зберегти свої позиції, але й рости на ринку, воно не може дозволити собі недоліків у процесах підбору персоналу чи системах мотивації. Ефективність роботи команди напряму залежить від того, як керівництво вирішує питання мотивації. Від цього залежать як рівень залученості співробітників, так і результати їхньої діяльності. З погляду успішності досліджуваного підприємства, ключовим фактором стане розробка стратегії управління, яка максимально відповідатиме зовнішнім вимогам і внутрішнім процесам компанії. Важливо створити такий мотиваційний механізм, який гармонійно інтегрується із загальною системою стратегічного управління підприємством. Одним із основних недоліків нинішньої системи мотивації є те, що співробітники фактично не відчувають її впливу. Після ознайомлення із переліком чинних стимулів працівники

можуть назвати лише декілька реальних інструментів мотивації, які наразі функціонують. Таким чином, очевидно необхідно суттєво доопрацювати наявний механізм для досягнення високих результатів.

3.2. Етапи формування стратегічно-орієнтованої системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства

У процесі створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» доцільно врахувати кілька ключових вимог, які визначають успішність її реалізації. Передусім, система мотивації має бути чітко структурованою та зрозумілою, що полегшить її сприйняття працівниками та забезпечить зручність впровадження у межах виробничої діяльності. Крім того, орієнтованість на досягнення результату є важливою особливістю успішної моделі мотивації, оскільки вона повинна стимулювати як управлінський персонал, так і рядових працівників до виконання поставлених стратегічних та оперативних завдань підприємства. [26, с.71].

Ідеї стратегічно орієнтованого управління людськими ресурсами ґрунтуються на підході, що сприймає працівника не просто як ресурс, який легко замінити, а як унікальну особистість, здатну до самореалізації та створення цінностей у процесі роботи. У цьому контексті соціальна структура організації формується як поєднання трьох основних компонентів: робочих функцій, соціальної взаємодії та психоемоційного стану співробітників. [28, с.215].

Розвиток організаційної прихильності та мотивованості працівників передбачає укладання так званих психологічних контрактів. Ці контракти будуються на неофіційних домовленостях між роботодавцем і співробітником, спрямованих на зміцнення взаємної довіри. Також важливо підтримувати позитивне ставлення до роботи, розвивати особистісні якості співробітників, такі як вміння ставити цілі та самоконтроль, а також створювати корпоративну культуру, яка сприяє інноваційному розвитку на

засадах соціального партнерства. На прикладі діяльності компанії ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» можна побачити тенденцію до залучення працівників, які не мають спеціалізованої освіти або початкового досвіду в галузі торгівлі. Однак значна частина таких кадрів володіє практичними навичками, набутими в інших економічних секторах. Це вказує на необхідність створення ефективної системи адаптації та перепідготовки персоналу, що дозволяє інтегрувати їхній попередній досвід у специфіку торгівельної діяльності. Однією з основних причин широкого залучення некваліфікованих працівників у галузі торгівлі є стабільно високий попит на представників цього профілю на ринку праці. Робота в торгівлі часто сприймається як тимчасове вирішення зайнятості, яке супроводжується низьким рівнем оплати праці, обмеженим соціальним престижем професії, високим рівнем психологічного навантаження під час обслуговування клієнтів, нерівномірністю робочого навантаження та порушенням трудової дисципліни. Така сукупність факторів створює несприятливу мотиваційну атмосферу: у працівників виникає відчуженість від результатів своєї роботи, знижується якість обслуговування клієнтів, що зрештою негативно позначається на загальній ефективності та продуктивності організації. (рис. 3.1) [29].

На прикладі діяльності ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» виявлено значний вплив зовнішніх факторів на продуктивність праці. Зокрема, ключову роль відіграють екзогенні чинники, такі як обсяг потоку клієнтів і сезонні коливання попиту, які визначають необхідність у залученні робочої сили та впливають на організацію трудових процесів. До того ж зовнішні ситуаційні обставини, як-от наслідки економічних криз, безпосередньо знижують купівельну спроможність населення, що в свою чергу призводить до скорочення обсягів товарообігу і негативно позначається на ефективності використання персоналу [32, с.121].

Стан ринку праці значно впливає на якісний склад трудових ресурсів, більшість яких залучена до низькокваліфікованих сегментів. Додаткові

виклики створюються через активну конкуренцію на ринку зайнятості, де підприємства використовують стратегії підвищення рівня заробітної плати, впровадження соціальних програм і систем стимулювання, що загострює боротьбу за залучення висококваліфікованих кадрів. Навіть за умови підвищеної інтенсивності праці вплив зовнішніх чинників призводить до зниження прибутковості через падіння рентабельності витрат на персонал. У відповідь стратегічною метою стає ефективне використання внутрішніх ресурсів для мінімізації негативних ефектів зовнішнього середовища. Це дозволяє оптимізувати витрати на персонал, забезпечити раціональне використання трудових ресурсів і досягти вищої результативності, створюючи основу для стабільного функціонування підприємства. Аналіз роботи ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» і вивчення чинників, що впливають на ефективність персоналу, дали змогу виокремити ключові ризики та резерви для вдосконалення внутрішнього управлінського механізму. У межах організаційної ієрархії було визначено напрями, здатні стимулювати зростання продуктивності праці шляхом оптимізації бізнес-процесів, посилення кадрової політики та удосконалення мотиваційної системи всередині компанії [33, с.62].



Рисунок 3.1 - Фактори та ризики підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА»

Джерело:[21]

Однією з основних причин широкого залучення некваліфікованих працівників на торговельних підприємствах є стійкий попит на кадри цього профілю на ринку праці. Робота в сфері торгівлі часто сприймається як тимчасове заняття, що супроводжується низьким рівнем оплати, обмеженим соціальним престижем професії, значною психологічною напругою під час обслуговування клієнтів, нерівномірними робочими навантаженнями та порушенням трудової дисципліни. Такий набір факторів формує несприятливу мотиваційну атмосферу: працівники відчувають відчуженість від результатів своєї діяльності, погіршується якість обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, негативно позначається на загальній ефективності та продуктивності праці в межах організації. (рис. 3.1) [33, с.63].

На прикладі діяльності ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» виявлено суттєвий вплив зовнішніх факторів на ефективність трудових процесів. Серед ключових зовнішніх детермінант виділяються екзогенні чинники, особливо такі, як обсяги потоку клієнтів та сезонні коливання попиту. Вони визначають необхідність залучення додаткового персоналу та впливають на організацію роботи. Крім того, зовнішні ситуаційні умови, наприклад, наслідки економічних криз, спричиняють зменшення купівельної спроможності населення, що призводить до скорочення обсягів товарообігу і негативно позначається на ефективному використанні персоналу. На основі аналізу специфіки роботи ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» та оцінки чинників, які впливають на продуктивність праці, визначено основні ризики та можливості для вдосконалення внутрішнього управління. Усередині управлінської структури підприємства виокремлено напрямки, що можуть слугувати точками зростання продуктивності. Це передбачає оптимізацію організаційних процесів, поліпшення підходів до управління персоналом і розвиток системи внутрішньої мотивації. (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості персоналу підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» на результативність торговельної послуги

Джерело:[21]

Для оцінювання ефективності трудової діяльності персоналу на підприємстві доцільно використовувати ключові показники, такі як продуктивність праці, рівень соціальної ефективності заробітної плати, коефіцієнт зарплатовіддачі та якість виконуваних трудових функцій. Основними факторами, що впливають на рівень трудової ефективності працівників досліджуваного підприємства, є обсяг доходу від реалізації товарної продукції, витрати на оплату праці, чисельність персоналу, розмір чистого прибутку та якість обслуговування споживачів. Для оцінки рівня клієнтоорієнтованості підприємства доцільно застосовувати матричну

модель аналізу, побудовану на базі адаптованої методики SERVQUAL [36, с.21].

У результаті адаптації запропонованої методики до умов діяльності підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» було сформовано перелік індикаторів, які відображають рівень клієнтоорієнтованості організації. Зокрема: 1) Матеріальність (М1-М5), що включає стан матеріально-технічної бази та відповідність кваліфікації персоналу встановленим вимогам. 2) Чуйність (Ч8-Ч10), яка охоплює професіоналізм і дисциплінованість колективу. 3) Переконливість (П11-П13), що розкривається через ввічливість, тактовність, уважність до клієнтів, а також фаховість співробітників. 4) Співчуття (С14-С17), яке свідчить про індивідуальний підхід до кожного клієнта. 5) Надійність послуг (Н6-Н7), що визначається стабільною якістю сервісу, пунктуальністю у виконанні зобов’язань і позитивною репутацією підприємства. На основі вказаних елементів було сформовано поведінкову модель працівників, яка залежить від взаємодії зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів у межах реалізації стратегії управління якістю. При цьому організаційна структура компанії має бути побудована так, щоб сприяти досягненню постійно високого рівня якості продукції чи послуг відповідно до очікувань споживачів. У цьому контексті система управління відіграє ключову роль у підтримці клієнтоорієнтованого підходу. Головний її акцент полягає не лише на контролі обсягів реалізації, а й на формуванні механізму безперервного моніторингу всіх бізнес-процесів, що відповідає принципам процесного підходу. Одним із основних напрямків підвищення ефективності системи мотивації персоналу є активне залучення працівників як на емоційному, так і на когнітивному рівнях до професійної діяльності у рамках підприємства. Це передбачає прагнення співробітників виконувати свої обов'язки максимально ефективно. Варто також чітко розмежовувати поняття задоволеності працівників і їх залученості. У місцевій управлінській практиці ці поняття часто прирівнюються до лояльності та відданості компанії, тоді як у міжнародній теорії менеджменту вони описують різні

рівні ставлення до роботодавця. Головним завданням сучасної кадрової політики є перетворення низького рівня задоволеності працівників на їхню високу залученість до справ компанії. Ефективне впровадження цієї стратегії сприяє тому, що співробітники з високою залученістю виявляють позитивне ставлення до роботодавця, беруться за додаткові завдання, які не входять до їхніх посадових обов'язків, з готовністю працюють понаднормово та рекомендують свою компанію як належного роботодавця. Важливим чинником забезпечення продуктивності підприємства є раціонально організована система мотивації та стимулювання персоналу. Для цього необхідно визначити дієві інструменти, які безпосередньо впливають на формування трудової поведінки співробітників і мотивують їх на результативну роботу. Дослідження показують, що не всі методи мотивації однаково ефективні, тому їхній вибір має ґрунтуватися на аналізі конкретних умов і особливостей трудової активності працівників.

Найбільш значущими показниками ефективності функціонування мотиваційної системи та рівня зрілості корпоративної культури є коефіцієнт залученості персоналу та обсяг щорічного продажу у розрахунку на одного працівника. Ці параметри дозволяють не лише оцінити результативність роботи окремих співробітників, але й комплексно відобразити стан ключових бізнес-процесів підприємства. Вони також допомагають виявити прямий зв'язок між мотиваційною політикою та загальним рівнем продуктивності організації. Робоча продуктивність і задоволеність працівників, які формують клієнтоорієнтованість команди, залежить від багатьох внутрішніх (організаційна структура, якість комунікацій, лідерські підходи) і зовнішніх (економічна стабільність, ринкова кон'юнктура) факторів. Таким чином, побудова системи мотивації персоналу варто розглядати як ключову складову корпоративної культури, орієнтовану на виконання стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентних переваг. Мотиваційні механізми, впроваджувані у ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» в процесі здійснення господарської діяльності, мають бути інтегрованою частиною стратегічного

менеджменту, що сприяє поліпшенню ефективності загальної управлінської системи підприємства. Дотримання цих принципів дає можливість забезпечити тривалий позитивний вплив від впроваджених мотиваційних інструментів і створити гнучку систему управління, здатну швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

3.3 Рекомендації щодо використання ключових показників ефективності (KPI) в управлінні мотивацією персоналу на торговельному підприємстві

У сфері управлінської діяльності особливу роль відіграє створення умов, які стимулюють працівників до продуктивної трудової активності. Цей процес формується під впливом як внутрішніх психологічних факторів, так і зовнішніх умов або конкретних обставин. Через цілеспрямоване управління системою мотивів можна ефективно впливати на поведінку співробітників, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей організації. Сучасні умови диктують необхідність відходу підприємств від застарілих, шаблонних рішень, які часто не відповідають нинішнім викликам ринку. Однією з головних проблем є недостатня здатність до впровадження інноваційних управлінських підходів. Такі підходи потребують акцентування уваги на персональній відповідальності працівників і чіткому формулюванні цілей. Ефективні матеріальні стимули, як складова цільового підходу до управління, дозволяють досягати кращих результатів через активацію внутрішньої мотивації персоналу. Серед сучасних методів управління мотивацією значне місце займає використання системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Її впровадження дозволяє узгодити стратегічні пріоритети компанії із завданнями працівників і підтримувати постійний контроль за їх виконанням. Узгодженість системи KPI із загальною стратегією компанії сприятливо впливає на рівень управління та її загальну ефективність. [37, с.252].

Система ключових показників ефективності виконує

багатофункціональну роль у керуванні торговельним підприємством, зосереджуючись на досягненні основних цілей: збільшенні обсягів продажів, зменшенні витрат і залученні нових клієнтів. Її впровадження дає змогу встановити чіткий розподіл відповідальності за досягнення результатів між окремими співробітниками чи командами, забезпечити відповідність показників стратегічним цілям і зосередити зусилля на пріоритетних задачах. Усе це створює сприятливі умови для підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Застосування KPI дозволяє оцінити й виміряти рівень досягнення стратегічних цілей, враховуючи місію організації та інтереси всіх зацікавлених сторін. Для розробки ефективної системи на основі KPI необхідно пройти кілька ключових етапів: сформулювати стратегію, визначити фактори, що сприяють позитивним результатам, окреслити релевантні показники ефективності, проаналізувати збалансованість системи показників і обрати найдоцільніші методи її впровадження. На етапі деталізації стратегії відбувається поділ загальних цілей підприємства на конкретні ініціативи, що формують завдання для окремих підрозділів. Особливу увагу потрібно приділити факторам, які мають ключове значення для успішного досягнення цільових показників. До KPI висуваються певні вимоги: їхня кількість має бути обмеженою, необхідно забезпечити уніфіковані стандарти по всьому підприємству, вираження повинно мати цифровий формат, існувати прямий зв’язок із ключовими критеріями успіху, можливість впливу співробітника на кінцевий результат і здібність мотивувати до кращих результатів. Впровадження системи KPI як збалансованої структури передбачає визначення об’єктів контролю (зазвичай ними є окремі підрозділи) та аналіз тих факторів, які впливають на досягнення стратегічних цілей. Завершальний етап полягатиме у виборі джерел інформації для наповнення системи показників. Ці джерела повинні бути достовірними, оперативними та об’єктивними, щоб забезпечити ефективність процесу застосування KPI[38, с.130].

У практичній площині зазвичай визначають від 3 до 7 ключових

показників, кожен із яких має свою вагу у загальному підсумку, причому загальна сума ваг становить 100%. При цьому важливо розрізняти рівні побудови системи KPI. На першому рівні формується «дерево цілей» організації, яке включає визначення релевантних показників ефективності персоналу та критеріїв оцінки їх досягнення. Другий рівень передбачає класифікацію ключових позицій працівників для створення матеріальних підсистем. На основі цього будується система преміювання: на першому рівні — через преміальний фонд, розподілений відповідно до досягнутих цілей; на другому — шляхом диференціації окладів і бонусів залежно від значущості працівника з погляду виконання стратегічних завдань підприємства. [39, с.188].

Поточний план операційної діяльності підприємства містить структуровану деталізацію завдань і механізмів підвищення ефективності робочих процесів. У його рамках передбачається розподіл управлінських завдань на кілька рівнів, кожен із яких описує відповідні показники ефективності (рис. 3.5). Незважаючи на активну цифровізацію та організаційні зміни, основою функціонування підприємства залишається людський капітал. У зв’язку з цим однією з ключових складових системи планування операційної ефективності є система ключових показників ефективності (KPI). У поєднанні з планом доходів і витрат вона формує базовий рівень поточного планування підприємства. Як уже було зазначено, система KPI не лише сприяє ефективному плануванню, а й дозволяє комплексно оцінювати результативність роботи персоналу. Це здійснюється на основі спеціально розроблених показників, які враховують індивідуальні функції працівників та їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід створює передумови для впровадження дієвої системи мотивації. Беручи до уваги специфіку діяльності ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА», було розроблено відповідний перелік KPI для оцінки ефективності операційної діяльності, представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Рекомендована для підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» система показників KPI операційної діяльності

Категорія персоналу	Показники системи KPI
Директор	Обсяг товарообігу, загальний рівень операційних витрат та рівень виконання запланованих показників операційної діяльності підприємства.
Керівник відділу закупок і оптових продажів	Рівень витрат на закупівлю товарів, рівень забезпечення відділу продажів товарними запасами (оцінюється за наявністю запланованого асортименту в магазині), а також показник оборотності товарів.
Менеджер оптових продажів	Обсяг товарообігу, темпи зростання продажів, виконання запланованого обсягу реалізації.
Менеджер по закупках	Вартість придбаних товарів, відповідність їхньої якості встановленим підприємством стандартам, рівень повернення продукції через дефекти (з вини постачальника), надійність дотримання постачальником умов договору (кількість порушень та розмір втрат, спричинених кожним порушенням).
Продавець-консультант	Обсяг продажів у грошовому еквіваленті; рівень виконання запланованого обсягу реалізації
Складський персонал	Швидкість обробки при прийомі та відправленні товарів; забезпечення дотримання спеціальних умов їхнього зберігання; дотримання нормативів щодо втрат товарів через помилки відділу зберігання; показники повернень товарів покупцями через дефекти, викликані порушеннями у процесі зберігання.

Джерело:[21]

Далі розглянемо приклади впровадження ключових показників ефективності (KPI) у систему мотивації для різних категорій персоналу на досліджуваному підприємстві. У таблиці 3.5 подано оцінку виконання основних KPI менеджера з оптових продажів підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА». Ця оцінка стане основою для визначення рівня його мотивації за певний період.

Таблиця 3.4 - Оцінка виконання основних KPI менеджера з оптових продажів підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА»

Мета	KPI	Вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Результат, %	Тренд
Виконати план продажу на жовтень 2025	Відсоток виконання плану продажу	40	%	100	98	98	
Збільшити кількість нових клієнтів	Кількість нових клієнтів	25	угода	26	34	130,8	
Скоротити дебіторську заборгованість за товар	Сума дебіторської заборгованості за товар на кінець місяця	25	%	400 000	480 000	120	
Підвищити рівень лояльності споживачів до компанії	Відсоток задоволеності клієнтів	10	%	100	99	99	

Джерело:[21]

Далі розглянемо як визначаються діапазони значень для розрахунку премії за виконання кожного KPI (таб.3.5, 3.6).

Таблиця 3.6 -Вихідні дані для розрахунку премії на основі KPI

№ KPI	Назва KPI	Вага KPI, %	Формула розрахунку премії за виконання KPI
KPI 1	Приріст обсягу реалізації	40	Б*0,4*К1
KPI 2	Кількість нових клієнтів	25	Б*0,25*К2
KPI 3	Сума дебіторської заборгованості	25	Б*0,25*К3
KPI 4	Відсоток задоволеності клієнтів	10	Б*0,1*К4

Джерело:[21]

Формула розрахунку премії (Пр):

$$Пр = Б \times 0,4 \times (К1 \times 0,4 + К2 \times 0,25 + К3 \times 0,25 + К4 \times 0,1),$$

де Б – базовий посадовий оклад;

0,4 – розмір премії від базового посадового окладу; К1, К2, К3, К4 – коефіцієнт виконання KPI;

0,4; 0,25; 0,25; 0,1 – питома вага кожного KPI.

У таблиці 3.7 наведемо граничні діапазони значень виконання показників KPI для розрахунку преміальної частини заробітної плати.

Таблиця 3.7 - Діапазони значень виконання KPI

Відсоток виконання плану	Коефіцієнт
Виконання плану менш ніж на 100 %	0
Виконання плану на 101-110%	0,5
Виконання плану на 111-120%	0,7
Виконання плану на 121-130%	1
Виконання плану більш ніж на 131%	1,2

Джерело:» [21].

Відповідно до наведених у таблиці 3.3 даних, розрахуємо премію менеджера з оптових продажів підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» таким чином: Пр (Жирноклеєв М.) = 9500 * 0,4 * (0,4 * 0 + 0,25 * 1 + 0,25 * 0,7 + 0,1 * 0) = 1615 грн. За підсумками оцінки фактичного виконання планових показників, співробітникові Жирноклеєву М. була нарахована премія у розмірі 1615 грн, що є підтвердженням середнього рівня досягнення поставлених цілей. Цей результат демонструє ефективність впровадженої моделі преміювання, яка враховує не лише кількісні показники роботи, а й їхній взаємозв’язок зі стратегічними завданнями підприємства. Використання такого підходу дозволяє глибше інтегрувати індивідуальні досягнення працівників у загальну систему стратегічного управління. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу до якісного виконання своїх завдань у контексті довгострокових цілей компанії. Подібна система стимулювання забезпечує підвищення продуктивності праці та формування персональної відповідальності за досягнення запланованих результатів, що підтверджується емпіричними даними та спостереженнями.

Висновок до розділу 3

Для забезпечення ефективної роботи підприємств необхідно запровадити всебічну систему мотивації персоналу, спрямовану на визнання особистого внеску кожного працівника та формування належного ставлення до кожного члена колективу. Однією з ключових складових такої системи є мотиваційний моніторинг, який дозволяє отримувати точну інформацію про стан об’єкта управління, відслідковувати напрямки змін у мотиваційній сфері персоналу та аналізувати соціально-економічні наслідки управлінських рішень. Аналіз існуючої системи мотивації на досліджуваному підприємстві показує, що застосування переважно традиційних методів стимулювання праці лише частково сприяє підвищенню середнього рівня заробітної плати, але не забезпечує стабільної активності працівників чи зростання обсягів виробництва. У зв’язку з цим основним завданням управління підприємством визначено створення дієвого механізму стимулювання, який враховуватиме індивідуальні потреби співробітників та впливові фактори у процесі винагородження.

У межах розвитку дієвої системи нематеріальної мотивації співробітників на підприємстві рекомендується впроваджувати різноманітні підходи до стимулювання. Серед них варто виділити професійне навчання, формування позитивного мікроклімату, створення умов для кар'єрного зростання, забезпечення незалежності в роботі, підтримку та справедливе відношення з боку керівництва, відчуття підтримки від колективу, стимулювання комунікації між працівниками, а також визнання успіхів та розвиток почуття згуртованості серед команди. Досягнення високої ефективності мотивації передбачає аналіз потреб працівників, створення можливостей для їхнього задоволення, формулювання чітких завдань та здійснення контролю за виконанням роботи. Розробка продуманої системи стимулювання персоналу на підприємстві сприятиме підвищенню якості їхньої праці, створить умови для аналізу мотиваційних пріоритетів співробітників та забезпечить результативність управління організацією.

ВИСНОВКИ

Забезпечення мотиваційного підґрунтя в системі управління розвитком підприємств є стратегічним завданням, орієнтованим на підвищення результативності діяльності організацій. Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління підтверджує ефективність концепції, яка ґрунтується на мотивації персоналу, інтегрованої у процес реалізації управлінських функцій. У цьому контексті перший розділ дослідження присвячено аналізу теоретико-методичних положень мотивації праці в аспекті стратегічного розвитку підприємства. Визначено основні напрями мотиваційного забезпечення, що сприяють вдосконаленню взаємодії між керуючою та підпорядкованою системами, забезпечуючи ефективну реалізацію управлінських функцій. На ефективність мотиваційної системи впливають різні чинники зовнішнього й внутрішнього середовища. Серед них виокремлюються організаційні, правові, технічні, матеріальні, соціальні та морально-етичні аспекти. Створення дієвої системи мотивації повинно враховувати принципи справедливості стимулювання та зменшення супротиву змінам. Це, у свою чергу, дозволить підприємству забезпечити адаптивність та здатність до впровадження інновацій, необхідних для досягнення стратегічних цілей. У межах дипломного дослідження було проведено аналіз діяльності ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА», яке спеціалізується на реалізації косметичних засобів. За два роки було зафіксовано зростання обсягів продажу продукції як у роздрібному, так і в оптовому сегментах. Покращення показників роздрібного товарообороту стало можливим завдяки збільшенню постачання продукції порівняно з попереднім роком та зменшенню залишків товарів на складах до кінця звітного періоду. Однак аналіз трудових показників виявив негативні тенденції, такі як скорочення кількості робочих днів на одного працівника протягом року та зменшення тривалості робочого дня. Ці фактори вплинули на динаміку роздрібного товарообороту, стримуючи її подальше зростання.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства виявив позитивну тенденцію до зростання чистого прибутку. Основними факторами цього стали перевищення фактичної торгової націнки над запланованим показником та скорочення операційних витрат порівняно з попереднім періодом. Ці аспекти сприяли поліпшенню фінансових результатів від основної діяльності. Додаткові доходи, отримані в межах операційної та фінансової активності, підтверджують ефективність реалізованої фінансової стратегії. Для оцінки мотиваційного стану працівників підприємства було проведено анкетування, що дозволило виділити ключові чинники, які впливають як на підвищення, так і на зниження продуктивності роботи персоналу. На основі отриманих даних були розроблені рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної моделі, яка максимально відповідає реальним потребам працівників. Виявлені фактори мотивації чинять значний вплив на ефективність впровадження стратегічного управління, адже задоволення базових потреб співробітників стимулює їх проактивну участь у досягненні цілей організації. Отже, мотивуюча система, яка враховує індивідуальні та колективні очікування, стає потужним інструментом підтримки реалізації стратегічних ініціатив підприємства. Використання KPI дозволяє оцінити досягнення стратегічних цілей у відповідності до місії підприємства, а також слугує основою для створення прозорої та справедливої системи мотивації. В ході дослідження складено карту стратегічних орієнтирів операційного розвитку ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА», що підтверджує тісний зв’язок між підвищенням рівня мотивації персоналу та результативністю бізнес-процесів. За належних умов стимулювання працівники демонструють більшу відповідальність, підвищують якість виконання професійних завдань, що сприятливо позначається на загальних показниках діяльності підприємства. З огляду на специфіку господарської діяльності запропонована система ключових показників ефективності (KPI) операційної діяльності стала базою для розробки нової моделі мотивації. Впровадження цього підходу до нарахування премій посилює зацікавленість співробітників у

результативному виконанні своїх завдань, сприяючи узгодженню їх індивідуальних зусиль з довгостроковими цілями підприємства.

Використання ключових показників ефективності як управлінського інструменту дозволяє керівництву підприємства точніше визначати стратегічні пріоритети, аналізувати основні фактори, що впливають на продуктивність, та об’єктивно оцінювати результати роботи персоналу. Це, своєю чергою, становить основу для формування більш ефективної системи мотивації та стимулювання професійної активності працівників ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА», орієнтованої на сталий розвиток і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лівошко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. № 4,* 59-65.

2. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник // Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. – С. 90–95.

3. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету «КРОК» . Серія : Економіка.* 2020. Вип. 2. С. 103–111.

4. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом та мотивацією.* Одеса: Атлант, 2021. 309 с.

5. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки, 2014. № 4.* 238-246.

6. Осіпова А.Ю. *Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.* Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. 246 с.

7. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.

8. Биканова, О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – режим доступу : http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1

9. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки, 2020. № 9.* 232-236.

10. Гриньова В. М., Грузіна І. А. *Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія.* Харків: ВД «ІНЖЕК» , 2007. 184 с.

11. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Гуцан. – Харків, 2015. – 22 с.

12. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр. ОНЕУ, 2013. №10(189). С.*37-50.

13. Цимбалюк С.О. *Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр.* Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.

14. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» . Львів, 2008. № 628*: 692–695.

15. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива кладова формування корпоративної культури підприємства. Економіка АПК, № 11, 2015. С. 118-125.

16. Цуканова В.Я., Петренко Ю.В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ,* 2014. № 9. 341-346.

17. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706

18. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.ht ml

19. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2023. № 6. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.

20. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С, Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 114–120.

21. Матеріали господарського-управлінської діяльності Звягінцева І. Г.. Офіційна сторінка https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/65003978/ (дата звернення: 25.03.2025).

22. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність / О.Г. Білорус, Є.Г. Панченко. Київ : ТОВ «Знання» , 1992. 244 с.

23. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. Київ : навч. пособи. Київ, 2015. 248 с.

24. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua (Дата звернення: 21.12.2023)

25. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошниченко, Т.С.Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015.№ 4. С. 45–50.

26. Грищенко, І. М. Мотиваційне управління персоналом: теорія і практика. Київ: НАУ. 2020. 154с.

27. Петренко, В. І. Організація праці на підприємствах торгівлі. Харків: Видавництво ХНЕУ. 2018. 406 с.

28. Антонюк, Л. Л. (). Стратегічне управління персоналом. Київ: КНЕУ. 2019. 315 с.

29. Оцінка мотиваційної сфери. URL: http://socio.125mb.com/945-otsenkamotivatsionnoy-26023.html (Дата звернення: 12.01.2024)

30. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.

31. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. URL: http://journals.dut.edu.ua (Дата звернення: 12.05.2023)

32. Должанський І.З., Загорна Т.О. Управління потенціалом підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.

33. Дяків О.П., Островерхов В.М. *Управління персоналом : навчально- методичний посібник.* Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

34. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*, Вип. 1, Т.2. 2013. 348-356 с.

35. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні, 2014. №4 (155),* 203- 206

36. Маркова С.В., Олійник О.М. *Управління персоналом.* Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

37. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально- економічних досліджень ОДЕУ, 2020.* №44, 252-257.

38. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-г видання, виправлене та доповнене.* Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

39. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персонал підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14).* 188-193.

40. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу»* . Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 224–229.

41.Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки

підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2(6). С. 197-203.

42.Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №1. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf.

43.Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80

44.Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* Тернопіль: Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72-76.

45.Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету.* 2018. №15/1. С. 45.

46.Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93-96.

47.Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45-51.

48.Слюсаренко А.В., Козинюк Ю. Мотивація персоналу організації. URL: http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm.

49.Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41.

50. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. Вип. 17. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06

51. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26-34. URL: https://www.researchgate.net/publication/366718851_Upravlinna_motivacieu_personalu_v_umovah_postpandemii_t

a_voennogo_stanu

52. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформа- цій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350

53. Зеркаль А.В., Павленко М.В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5422

54. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контек- сті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6654

55. Кокун О. М. Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика **:** монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с.

56. Дмитришин С. Резильєнтність особистості: сутність феномену та методи розвитку. *Вісник Львів- ського університету. Серія психологічні науки*. 2024. Вип. 20. 67–74. URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/20_2024/12.pdf

57.Економіка підприємств: підручник : у 3 ч. Ч. 1 / А.А. Мазаракі, Г.В. Блакита, Г.В. Ситник та ін. За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т. 2023. 432с.

58.Yuliia Holovnia, Halyna Mykhailiv, Oleksandra Panasiuk, Volodymyr Saienko, Tetiana Vlasenko. Management as a Factor of Socio-Economic Development of Small and Medium-Sized Businesses of Ukraine in Conditions of Instability. Research article. DOI: https://doi.org/10.70517/ijhsa4534. Volume 45, Issue 3. Pages: 36-47

59.Вербовський І.А. Михайлів Г.В. Сойма С.Ю. Інноваційний менеджмент: стимулювання та управління творчістю і ідеями в організації.

https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-10

60.Михайлів Г.В. Підходи до формування трудового колективу як основа управління персоналом. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 9 грудня 2024 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2024. – 475 с.

Бібліографічна довідка

Михайлів Галина Василівна

Тема магістерської роботи «Управління мотивацією персоналу в контексті забезпечення результативності управлінських процесів торговельного підприємства».

Обсяг пояснювальної записки 82 сторінки.

Кількість рисунків: 11

Кількість таблиць: 21

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання роботи

2 Структурно-логічна схема кадрового забезпечення ефективної системи управління підприємством

3 Оцінка обсягу продажів парфумерії та косметики у грошовому вираженні, млрд грн

4 Оцінка обсягу продажів парфумерії та косметики у грошовому вираженні, млрд грн

5 Стратегічний аналіз діяльності та управління підприємством

6 Розподіл працівників підприємства за причинами, які заважають ймовірності подальших трудових відносин

7 Фактори та ризики підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «ГАСТРО-Україна

8 Модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості персоналу підприємства ТОВ «ГАСТРО-УКРАЇНА» на результативність торговельної послуги