

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

**Аналіз системи мотивації праці та визначення її впливу на ефективність
діяльності бізнес-організації**

Виконала: студентка групи М21-3

Гармаш Анна Сергіївна

Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри

Маляр Д.В.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Гармаш А.С. Аналіз системи мотивації праці та визначення її впливу на ефективність діяльності бізнес-організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

У роботі сформульовані наступні завдання: розглянуто поняття мотивації праці, її значення в сучасному управлінні персоналом; проаналізовано основні теоретичні моделі мотивації праці та методи її реалізації в організаціях; досліджено вплив системи мотивації праці на ефективність діяльності організації; проведено аналіз існуючої системи мотивації праці в ТОВ «Розетка. УА»; здійснено оцінку ефективності мотиваційної системи та визначено її вплив на результати роботи; запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці з метою підвищення загальної ефективності діяльності селищної ради.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці в органі місцевого самоврядування, а предметом – її вплив на ефективність діяльності ТОВ «Розетка. УА».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел та додатків. Робота викладена на 53 сторінках, містить 10 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 32 найменування.

Ключові слова: мотивація праці, ефективність діяльності, управління персоналом, місцеве самоврядування, методи стимулювання, розвиток мотиваційної системи.

ABSTRACT

Garmash A.S. Analysis of the labor motivation system and determining its impact on the efficiency of a business organization.

Qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The following tasks are formulated in the work: the concept of labor motivation, its significance in modern personnel management is considered; the main theoretical models of labor motivation and methods of its implementation in organizations are analyzed; the impact of the labor motivation system on the efficiency of the organization's activities is investigated; the existing labor motivation system in LLC "Rozetka. UA" is analyzed; the effectiveness of the motivation system is assessed and its impact on the results of the work of the local government body is determined; practical recommendations are proposed for improving the labor motivation system in order to increase the overall efficiency of the village council.

The object of the study is the labor motivation system in a local government body, and the subject is its impact on the efficiency of the activities of LLC "Rozetka. UA".

The qualification work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographical sources and appendices. The work is presented on 53 pages, contains 10 tables. The list of bibliographical references includes 32 names.

Keywords: labor motivation, activity efficiency, personnel management, local self-government, methods of stimulation, development of the motivational system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття та значення мотивації праці.....	6
1.2. Теоретичні моделі мотивації праці.....	10
1.3. Основні методи мотивації праці в організаціях.....	12
1.4. Вплив системи мотивації праці на ефективність діяльності організації..	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «РОЗЕТКА. УА»	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Розетка. УА».....	27
2.2. Аналіз існуючої системи мотивації праці в ТОВ «Розетка. УА».....	36
2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи та її вплив на діяльність компанії.....	40
2.4. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи в ТОВ «Розетка. УА».....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних і соціальних процесів питання ефективності функціонування організацій, зокрема в державному та муніципальному секторах, набуває дедалі більшої актуальності. Одним із ключових факторів, що визначає успішність і результативність діяльності будь-якої структури, є мотивація праці персоналу. Вона виступає важливим елементом управлінської діяльності, безпосередньо впливаючи на рівень зацікавленості співробітників у досягненні цілей організації, їхню продуктивність, ініціативність, професіоналізм і лояльність.

Система мотивації праці — це не лише сукупність методів стимулювання, а й стратегічний інструмент управління персоналом, що має бути гнучким, ефективним і адаптивним до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Як підкреслювали класики управлінської науки, зокрема Д. МакГрегор, Ф. Герцберг та А. Маслоу, мотивація працівника є складним психологічним процесом, що ґрунтується на потребах, цінностях та індивідуальних особливостях. Застосування на практиці науково обґрунтованих мотиваційних моделей дає можливість значно покращити ефективність функціонування організації, зменшити плинність кадрів і підвищити рівень задоволеності працівників.

У цьому контексті особливу наукову та практичну цінність становить аналіз мотиваційної системи у структурах місцевого самоврядування, де, з одного боку, існує значна соціальна відповідальність, а з іншого — спостерігається обмеженість ресурсів і специфіка кадрової політики. ТОВ «Розетка. УА» є прикладом організації, що виконує важливі управлінські та соціальні функції на локальному рівні, і водночас стикається з низкою викликів, пов'язаних із забезпеченням ефективної мотивації персоналу. Вивчення її системи мотивації дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони управлінських підходів, а й запропонувати дієві інструменти підвищення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до мотивації праці в державному секторі, де традиційні методи (переважно матеріальні) вже не забезпечують бажаного рівня залученості та продуктивності працівників. Успішна мотиваційна стратегія повинна враховувати не лише матеріальні, а й нематеріальні чинники, зокрема професійне зростання, визнання, залучення до прийняття рішень, сприятливий психологічний клімат тощо.

Метою дипломної роботи є дослідження системи мотивації праці в ТОВ «Розетка. УА» та аналіз її впливу на ефективність діяльності організації.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- ~ розглянути теоретичні основи поняття мотивації праці та її ролі в діяльності організацій;
- ~ дослідити сучасні теоретичні моделі та методи мотивації;
- ~ проаналізувати існуючу систему мотивації праці в ТОВ «Розетка. УА»;
- ~ здійснити оцінку ефективності мотиваційної системи та визначити її вплив на діяльність;
- ~ розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням сучасних умов та потреб персоналу.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації праці в органі місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є структура, методи та ефективність системи мотивації праці у ТОВ «Розетка. УА».

Методологічною основою дослідження є комплекс емпіричних та теоретичних підходів: аналіз нормативно-правових актів, узагальнення наукових джерел, анкетування, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, а також індуктивно-дедуктивні логічні методи.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні специфіки функціонування мотиваційної системи в умовах органу місцевого

самоврядування, а також у розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності роботи ТОВ «Розетка. УА», формування більш стійкої мотиваційної політики та покращення організаційного клімату в межах адміністративної структури.

Структура дипломної роботи відображає логіку проведеного дослідження та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та значення мотивації праці

На сучасному етапі економічного розвитку України провідною цінністю кожного підприємства є його трудові ресурси. Саме персонал відіграє ключову роль у зростанні продуктивності праці та підвищенні загальної ефективності діяльності організації. Успішність використання та розвиток кадрів безпосередньо залежать від рівня мотивації працівників, яка виступає рушійною силою трудової діяльності. Мотивація активізує внутрішній потенціал людини, формуючи підґрунтя для виробництва та забезпечуючи його ефективне функціонування [34].

Найкраще розроблені бізнес-плани та сучасні моделі управління не матимуть вагомого впливу без належного рівня зацікавленості працівників у покращенні результатів праці. Жодна управлінська система не буде ефективною без чітко сформованої системи мотивації — як на державному, так і на регіональному чи корпоративному рівнях. Продуктивна праця працівників можлива лише за умов, коли вони зацікавлені у досягненні результатів, що дозволяють задовольнити їхні базові потреби.

Формування наукових уявлень про мотивацію праці тісно пов'язане з розвитком суспільного виробництва, зростанням кваліфікації працівників, підвищенням рівня життя населення та змінами в соціокультурному середовищі. Історично мотиваційні механізми формувалися емпірично, на основі досвіду і спроб, без чіткого наукового підходу. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації праці зробили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Вони розглядали сутність мотивації, її складові елементи, підходи до вибору методів мотивації залежно від стилю управління, а також чинники, що впливають на ефективність мотиваційних інструментів.

Незважаючи на широке коло досліджень, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою, а окремі терміни застосовуються неоднозначно або частково [2, с. 344].

Початки вивчення мотивації сягають античності — ще філософи Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон і Сократ намагалися пояснити причини людської поведінки. У сучасних умовах створення ефективної системи управління є надзвичайно актуальним завданням, а мотивація персоналу — її центральним елементом. Численні дослідження спрямовані на визначення найрезультативніших кадрів та оптимальних мотиваційних стратегій. Згідно з даними, у середньому на підприємстві лише близько 5% працівників стабільно демонструють високі результати, ще 5–7% мають низьку продуктивність, а решта 88% потребує чіткої постановки цілей, розподілу завдань і регулярного контролю для ефективної роботи.

Розгляд наукових підходів до розуміння мотивації праці дозволяє простежити різноманітність трактувань цього поняття, що формують підґрунтя для побудови ефективної мотиваційної системи в організації. У таблиці 1.1 представлено ключові ідеї провідних науковців, які акцентують увагу на різних аспектах мотивації працівників залежно від контексту дослідження.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння мотивації праці у науковців

Автор / Джерело	Основна теза щодо мотивації праці	Тип мотивації / Акцент
Кирич Н. Б. (2017) [1]	Мотивація — це механізм активізації потенціалу працівника через взаємозв'язок потреб та заохочення	Інтегративний підхід
Григор'єва І. В. (2021) [8]	В умовах нестабільного середовища ефективна мотивація є інструментом забезпечення гнучкості персоналу	Нематеріальні стимули
Мушкін І. М. (2018) [11]	Мотивація — складова організаційної культури, що визначає ефективність праці	Психологічний аспект

Іванова Т. В. (2020) [13]	Основне завдання мотивації — забезпечити максимальне використання трудового потенціалу	Раціональна модель
Чорнобай Р. В. (2020) [7]	Мотивація формує основу залученості персоналу та впливає на довгострокову ефективність	Поведінковий підхід
Правдива А. В., Литвинюк О. П. (2018) [2]	Мотиваційна політика повинна поєднувати як економічні, так і психологічні інструменти	Змішаний підхід
Завірюха І. С. (2020) [26]	Мотивація в ОМС повинна бути стратегічно спрямованою, з акцентом на нематеріальні стимули	Адміністративна мотивація
Литвинюк І. О. (2021) [28]	Мотивація – ключовий чинник стабільності в органах публічної влади	Управлінський підхід

Джерело: складено автором за [2,8,11,13,26].

Аналіз наведених у таблиці поглядів свідчить про широту трактувань мотивації праці. Зокрема, Кирич Н. Б. розглядає мотивацію як механізм активізації потенціалу працівника через взаємозв'язок потреб і заохочень, що є прикладом інтегративного підходу. У свою чергу, Григор'єва І. В. наголошує на важливості нематеріальних стимулів в умовах нестабільного середовища, що вказує на орієнтацію на адаптивність персоналу. Психологічну складову підкреслює Мушкін І. М., пов'язуючи мотивацію з організаційною культурою. Раціональна модель Іванової Т. В. фокусується на ефективному використанні трудового потенціалу. Чорнобай Р. В. акцентує увагу на формуванні залученості персоналу як основи довгострокової ефективності, що відображає поведінковий підхід. Комбіноване використання економічних та психологічних інструментів відображено у дослідженні Правдивої А. В. та Литвинюк О. П. Адміністративний та управлінський підходи, представлені відповідно Завірюхою І. С. та Литвинюк І. О., висвітлюють мотивацію в контексті діяльності органів місцевого самоврядування та публічної влади, підкреслюючи стратегічний і стабілізаційний потенціал мотиваційної політики.

Мотивація праці розглядається як процес спонукання працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків, орієнтації їхньої поведінки на досягнення цілей організації в умовах конкретного робочого середовища. Система, відповідно до теоретичного визначення, є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле. Отже, мотиваційна система включає в себе різні теорії, моделі, методи та підходи, які забезпечують її цілісність. Ефективність впровадження мотивації на практиці значною мірою залежить від дій управлінського персоналу, оскільки саме вони створюють умови для досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливим завданням є адаптація мотиваційної стратегії до особливостей конкретного підприємства та індивідуального підходу до кожного працівника.

Для розробки результативної мотиваційної системи необхідно проаналізувати потреби й особливості кожного члена колективу. На основі цього аналізу формується система стимулювання, яка сприяє конструктивній поведінці в організації та спрямована на досягнення корпоративних цілей.

Зазвичай мотиваційна система поєднує в собі кілька основних типів стимулів, які є базовими для більшості організацій:

- ~ матеріальні стимули — підвищення заробітної плати, премії, винагороди за досягнення результатів;

- ~ нематеріальні заохочення — грошові стимули у формі подарункових сертифікатів, товарів компанії, туристичних путівок тощо;

- ~ моральні стимули — визнання досягнень працівника (грамоти, дипломи, публічне визнання, гнучкий графік роботи, можливість самостійного контролю тощо);

- ~ організаційна мотивація — створення сприятливої корпоративної культури, яка сприяє залученню працівників до реалізації цілей компанії.

У жодній організації не існує універсальної «ідеальної» системи мотивації, яка б гарантувала максимальну ефективність для кожного працівника. Індивідуальні потреби змінюються з часом, тому навіть

найуспішніші мотиваційні моделі можуть поступово втрачати актуальність [5, с. 239–247].

1.2. Теоретичні моделі мотивації праці

Основні теорії мотивації, а саме теорія Х, теорія Y і теорія Z, пропонують різні погляди на те, що керує поведінкою людей на робочому місці. Теорія Х стверджує, що біологічні потреби є найважливішими мотиваторами для людей. Це свідчить про те, що люди зазвичай уникають роботи, і єдиний спосіб забезпечити виконання завдань – це примус. Співробітники, відповідно до цієї теорії, віддають перевагу керуванню і часто не шукають відповідальності. Крім того, передбачається, що більшість працівників мають низькі амбіції та задоволені підтримкою безпечного та надійного робочого середовища. Через низьку якість роботи необхідний постійний нагляд, щоб забезпечити ефективне виконання завдань.

Навпаки, теорія Y підкреслює важливість соціальних потреб і внутрішнього бажання добре працювати як основних мотиваторів. Згідно з цією теорією, фізичні та емоційні зусилля на роботі розглядаються як природні для працівників, а робота може сприйматися або як джерело насолоди, або як покарання, багато в чому залежно від умов, наданих роботодавцем. Відповідальність, яку беруть на себе працівники, пов'язана з винагородою та пільгами, які вони отримують. Теорія Y припускає, що значна частина людей має внутрішню мотивацію, і вони прагнуть використовувати свої знання та досвід, щоб взяти на себе більше відповідальності.

Теорія Z, з іншого боку, поєднує як соціальні, так і біологічні потреби. Ця теорія підкреслює важливість командної роботи та колективного прийняття рішень, коли працівники несуть індивідуальну відповідальність за результати своєї роботи. Неформальний контроль, а не прямий нагляд, розглядається як ефективний метод забезпечення продуктивності. Теорія Z також розглядає постійну ротацію персоналу, самоосвіту та поступове

кар'єрне зростання як ключові фактори розвитку співробітників. У цій теорії адміністрація заохочується проявляти постійну турботу про працівників, забезпечуючи їм довгострокову безпеку роботи. Співробітник розглядається як ядро будь-якої команди, що забезпечує успіх бізнесу.

З цих теорій стає очевидним, що теорія Х припускає, що більшість працівників є безвідповідальними та керуються лише основними фізіологічними потребами. Теорія Y, однак, зображує співробітників як більш внутрішньо мотивованих, активних і відповідальних, хоча дослідження показують, що лише невеликий відсоток співробітників (близько 15-25%) відповідає цьому профілю. Більшість працівників бізнес-сектору, як вказує теорія Z, належать до третьої категорії — тих, хто мотивований бажанням працювати в групах і націлений на довгостроковий успіх у компанії.

На додаток до цих теорій, інша група мотиваційних теорій, відома як субстантивні теорії, зосереджується на класифікації потреб, які керують людською поведінкою. Серед них відомі теорії, розроблені Г. Мюрреєм, А. Маслоу, Д. Макклелландом і Ф. Герцбергом.

Теорія Г. Мюррея класифікує мотиваційні чинники на дві основні групи: первинні (органічні) потреби, які мають фізіологічний характер, і вторинні (психогенні) потреби, які включають бажання освіти, соціалізації, поваги та захисту. Цей підхід спрямований на вирішення широкого спектру людських потреб, які впливають на поведінку, пов'язану з роботою, забезпечуючи більш повне розуміння мотивації за межами робочого місця.

У сукупності ці теорії дають цінну інформацію про фактори, які впливають на мотивацію працівників, починаючи від основних фізіологічних потреб і закінчуючи соціальними та психологічними потребами вищого рівня. Розуміння цих теорій може допомогти організаціям створити середовище, яке відповідає різноманітним мотиваціям їхніх працівників, сприяючи як індивідуальному, так і організаційному успіху.

1.3. Основні методи мотивації праці в організаціях

Механізм мотивації праці являє собою багаторівневу та взаємозалежну систему, яка поєднує методи, засоби і підходи до впливу на працівників задля забезпечення їх активної участі в діяльності підприємства. Основне його призначення полягає у стимулюванні праці шляхом формування зацікавленості у досягненні корпоративних цілей. Через гармонійне поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, система мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та загальному розвитку організації.



Рис 1.1 Види мотивації персоналу за [12]

Ключовою метою мотиваційного механізму є вплив на психологічний стан працівника з метою пробудження ініціативності, підвищення рівня зосередженості на завданнях, а також формування позитивного емоційного фону щодо виконання професійних обов'язків. Цей процес залежить як від зовнішніх чинників, що виявляються через заохочення чи санкції, так і від внутрішнього прагнення особистості до досягнення результатів.

Структура мотиваційного механізму передбачає два головних елементи:

- ~ зовнішні стимули — дії, спрямовані на працівника ззовні: винагороди, премії, системи покарання, контроль та зворотний зв'язок з боку керівництва;

- ~ внутрішні чинники — внутрішнє бажання досягати успіхів, прагнення до самореалізації, відповідність цінностей працівника цілям організації.

Важливу роль у функціонуванні мотиваційного механізму відіграє задоволеність працею, яка виконує функцію регулятора. Високий рівень задоволення не лише підвищує ефективність діяльності, але й формує прихильність працівника до організації. Лояльність сприяє довгостроковій співпраці, зменшенню плинності кадрів та зростанню колективної згуртованості [12, с. 17].

Розробка дієвого механізму мотивації потребує урахування ряду факторів, серед яких — індивідуальні характеристики персоналу (потреби, пріоритети, світогляд), особливості управлінської структури підприємства, чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, а також культурно-історичний контекст функціонування організації [12, с. 450].

Етапи формування та реалізації мотиваційної системи включають:

- ~ визначення мотиваційних чинників та оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх умов;

- ~ можливість коригування підходів до мотивації у відповідь на зміну зовнішніх умов або стратегій розвитку компанії;

- ~ вибір відповідних методів стимулювання, що гармонізуються у збалансовану систему;

- ~ застосування відповідних засобів впливу на поведінку працівників з метою підвищення їх продуктивності;

- ~ ефективне використання управлінських ресурсів, таких як організація праці, соціальна політика, корпоративна культура.

На початковому етапі особлива увага приділяється визначенню чинників, що безпосередньо впливають на залученість персоналу. Отримані результати слугують основою для створення моделі мотивації, яка дозволяє точно ідентифікувати відповідні інструменти стимулювання. Ця модель має бути не лише адаптивною, але й орієнтованою на довгострокову перспективу.

Впровадження мотиваційної моделі дає змогу відслідковувати ефективність застосованих стимулів, виявляти відхилення від очікуваних результатів, аналізувати їх причини і своєчасно коригувати підхід. Такий підхід враховує еволюцію мотивації на індивідуальному рівні та адаптується до змін у сприйнятті справедливості систем винагород [15, с. 33–41].

На організаційному рівні завдання системи мотивації полягає не тільки в активізації діяльності працівників, але й у регулюванні мотиваційних процесів відповідно до стратегічних цілей компанії. Ефективно налагоджена система винагород поділяється на дві основні категорії:

- ~ відрядна оплата — коли заробітна плата залежить від обсягу виконаних робіт;
- ~ погодинна оплата — визначається за витрачений на роботу час.

На підприємствах зазвичай розробляють докладні тарифні сітки, які регламентують розміри заробітної плати, премій та інших форм заохочення. Такі системи базуються на внутрішніх положеннях організацій, колективних договорах та, нерідко, за участю профспілкових об'єднань.

Таким чином, успішне функціонування мотиваційного механізму вимагає комплексного підходу, орієнтованого як на матеріальне, так і на психологічне заохочення працівників. Такий механізм сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й формуванню стабільного, відданого колективу.

У процесі побудови ефективної системи мотивації персоналу важливо враховувати як класичні, так і сучасні підходи до стимулювання працівників. Відображення найактуальніших методів мотиваційного впливу представлено

у таблиці 1.2, де систематизовано основні напрями мотивації з коротким описом кожного з них.

Таблиця 1.2

Сучасні методи мотивації персоналу

Метод мотивації	Опис
Фінансові стимули	Основна та додаткова зарплата, премії, надбавки за результати, стаж, понаднормову працю.
Нематеріальне визнання	Похвала, подяки, грамоти, нагороди, дошка пошани, публічне визнання досягнень.
Кар'єрне зростання	Підвищення посади, участь у проєктах, кадровий резерв, внутрішні конкурси.
Професійний розвиток	Курси підвищення кваліфікації, навчання за рахунок компанії, менторські програми.
Гнучкий графік роботи	Можливість обирати час початку/завершення роботи, часткова зайнятість, віддалена робота.
Соціальні пакети	Медичне страхування, транспорт, харчування, абонементи у спортзал, корпоративне житло.
Участь у прибутках	Виплати частки прибутку, розподіл бонусів за результатами діяльності компанії.
Корпоративна культура	Дружня атмосфера, командні заходи, внутрішні традиції, підтримка ініціатив.
Комунікація з керівництвом	Залучення до прийняття рішень, відкриті зустрічі, зворотний зв'язок, прозорість дій.
Визнання ідей та ініціатив	Реалізація пропозицій працівників, конкурси ідей, підтримка творчості.
Матеріальна підтримка	Допомога при народженні дитини, кредитування, грошова допомога у складних ситуаціях.
Емоційна підтримка	Психологічні консультації, увага до ментального здоров'я, підтримка балансу "робота-життя".
Нетрадиційні стимули	Квести, гейміфікація праці, внутрішні конкурси, цікаві завдання, "дні без форми".

Джерело: складено автором за [12]

Аналіз наведених методів демонструє розмаїття підходів до стимулювання персоналу, що дозволяє роботодавцям враховувати індивідуальні потреби, професійні особливості та мотиваційні орієнтири своїх працівників. Зокрема, фінансові стимули залишаються важливою складовою, однак ефективність мотивації значно підвищується за рахунок поєднання матеріальних і нематеріальних форм впливу. Методи нематеріального

визнання, як-от публічна подяка, грамоти чи внутрішні конкурси, сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Кар'єрне зростання та професійний розвиток відіграють вагомую роль у довгостроковій мотивації, оскільки дають можливість працівнику відчувати перспективу, отримати нові знання та навички. Гнучкий графік роботи та соціальні пакети, у свою чергу, позитивно впливають на баланс між професійним та особистим життям, знижуючи ризик емоційного вигорання.

Окремої уваги заслуговують новітні форми стимулювання, як-от участь у прибутках компанії, підтримка ініціатив, психологічне консультування та елементи гейміфікації. Такі підходи дозволяють зробити мотивацію персоналізованою та більш емоційно привабливою, що особливо важливо для молодих фахівців та представників креативних галузей.

У сукупності, представлений набір методів свідчить про необхідність комплексного, адаптивного підходу до побудови мотиваційної системи, яка враховує динаміку сучасного ринку праці та очікування працівників нового покоління.

Оплата праці продовжує залишатися одним із ключових елементів мотивації працівників, оскільки виконує подвійну функцію — забезпечення життєвих потреб працівника та стимулювання до підвищення продуктивності. Окрім основних функцій доходу й мотивації, низка дослідників також підкреслює регулюючу роль заробітної плати, оскільки вона може впливати на поведінку працівника на робочому місці, формуючи відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків.

Фінансові стимули включають різні форми матеріального заохочення, зокрема тарифні ставки, надбавки, доплати, премії за досягнення результатів. Основою формування заробітної плати традиційно виступає тарифна система, яка враховує складність праці, рівень кваліфікації, відповідальність працівника та специфіку умов праці. До її складу входять тарифна сітка, ставки, посадові оклади, а також кваліфікаційні довідники, що визначають вимоги до професій.

Тарифна ставка визначає винагороду за одиницю робочого часу — годину, день чи місяць, а тарифний коефіцієнт встановлює співвідношення між категоріями складності праці. Така система забезпечує прозорість і справедливість у розрахунках, стимулюючи працівників підвищувати рівень професійної підготовки.

Доплати та надбавки, на відміну від тарифної частини зарплати, мають компенсаційний характер. Вони передбачені за умови роботи у несприятливих умовах, виконання додаткових обов'язків, керівництво колективами тощо. Сьогодні налічується понад 50 видів таких доплат, і їх розміри визначаються колективними договорами в межах чинного законодавства.

Серед інших форм мотивації варто виокремити бонуси, які тісно пов'язані з індивідуальними досягненнями працівника. Зазвичай використовують бонуси за якість виконаних робіт, своєчасність завершення проєктів, економію ресурсів або інноваційні пропозиції. Приклади таких бонусів — річна премія за продуктивність, одноразова винагорода за впровадження нововведень, заохочення за участь у важливих переговорах тощо.

Також у практиці сучасного управління набувають популярності комбіновані системи оплати праці, які поєднують постійну частину (базову ставку) з варіативною (результативною). Наприклад, у сфері продажів це може бути комісійна система, коли працівник отримує фіксовану ставку плюс відсоток від укладених угод.

Усе частіше підприємства звертають увагу й на нематеріальні форми мотивації, які охоплюють широке коло інструментів — від психологічної підтримки до можливостей професійного зростання. Працівники сучасного покоління, зокрема ті, хто почав свою кар'єру у 1990-х і пізніше, схильні цінувати такі речі, як гнучкий графік, позитивний мікроклімат у колективі, участь у прийнятті рішень.

Наприклад, компанії Google та Microsoft активно впроваджують практики гейміфікації праці: створюють внутрішні системи балів, які можна

обміняти на призи, або організовують конкурси ідей з цінними подарунками. Інший приклад — ІКЕА, яка надає працівникам доступ до безкоштовних тренінгів і навчальних програм з подальшим просуванням по кар'єрі.

Серед поширених нематеріальних методів:

- ~ можливість гнучкого або віддаленого графіку роботи;
- ~ участь у прийнятті рішень (залучення до стратегічних сесій, планування);
- ~ підтримка ментального здоров'я (психологічні консультації, корпоративні тренінги);
- ~ визнання досягнень на публічному рівні (нагородження на загальних зборах, внутрішня дошка пошани).

Крім того, окремої уваги заслуговують методи соціального впливу, серед яких — створення сприятливого корпоративного середовища, підтримка ініціатив, стимулювання командної роботи. Це не лише підвищує лояльність персоналу, але й сприяє зростанню продуктивності в довгостроковій перспективі.

Загалом, ефективна система мотивації має бути багатокомпонентною і динамічною. Її формування потребує індивідуального підходу до працівників, системного аналізу результатів і постійного оновлення відповідно до змін у корпоративному середовищі та ринку праці.

Методи мотивації персоналу поділяються на кілька основних груп, кожна з яких має власні інструменти впливу на працівників і формує стратегію управління, що відповідає загальній меті організації. Ці підходи охоплюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні ефективної системи стимулювання праці.

1. Адміністративні методи мотивації ґрунтуються на безпосередньому управлінському контролі та регламентації діяльності персоналу. Основними факторами тут є дотримання трудової дисципліни, організаційна культура, субординація та формування почуття відповідальності. Завдяки цим методам працівники утримуються в межах встановлених норм поведінки та виконання

обов'язків. Прикладом можуть бути положення про внутрішній розпорядок, службові інструкції, система заохочень і дисциплінарних стягнень.

2. Економічні методи зосереджені на матеріальному стимулюванні і реалізуються як державними механізмами (наприклад, система податків, бюджетне фінансування), так і безпосередньо підприємством (премії, доплати, участь у прибутках). Вони мають чітку мету — активізувати продуктивність праці шляхом зацікавленості працівника в результатах своєї діяльності. Наприклад, у банківському секторі часто впроваджуються гібридні моделі оплати, що включають фіксовану ставку та бонуси за залучення клієнтів або виконання плану продажів.

3. Соціально-психологічні методи впливають на мотивацію через міжособистісні відносини, моральні цінності та емоційну залученість. Вони базуються на моральному стимулюванні, підтримці соціального клімату та розвитку командного духу. Сюди належить створення сприятливого психологічного середовища, визнання досягнень, колективне ухвалення рішень, участь у культурних заходах та дотримання соціальних норм поведінки. Наприклад, компанії ІТ-сектору, такі як SoftServe, активно розвивають корпоративні клуби за інтересами, влаштовують тематичні вечори, конкурси та тимбілдінги.

Ключові компоненти соціально-психологічних методів:

- ~ формування сприятливого психологічного мікроклімату, урахування індивідуальних особливостей кожного члена колективу;
- ~ демонстрація лідерства через особистий приклад керівника;
- ~ чітке формулювання місії компанії й узгодження цілей працівника з цілями організації;
- ~ залучення персоналу до управлінських процесів через опитування, стратегічні сесії або збори;
- ~ створення соціальних традицій, таких як святкування днів народження, корпоративних річниць тощо;

~ використання морального заохочення: подяки, почесні грамоти, звання "працівник місяця";

~ соціальні гарантії — медичне страхування, обіди за рахунок компанії, путівки на відпочинок тощо.

Також важливе місце посідають духовно-моральні методи, які зосереджені на об'єднанні працівників навколо місії компанії, створенні корпоративної ідентичності, стимулюванні почуття спільної справи. Вони особливо ефективні у сфері освіти, культури, соціального підприємництва.

Додаткові приклади мотиваційних стратегій, що поєднують матеріальні й нематеріальні методи:

~ надання можливості кар'єрного росту через відкриті внутрішні конкурси на посади;

~ створення прозорої системи оцінки результатів роботи з чіткими критеріями;

~ визнання працівника у форматі "CEO's message", коли директор особисто дякує окремим співробітникам;

~ безвідсоткові кредити на освіту чи придбання житла;

~ можливість скористатися службовим авто або компенсація транспортних витрат;

~ запровадження індивідуальних графіків для батьків маленьких дітей або студентів;

~ менторські програми для новачків і розвиток внутрішнього наставництва.

Сучасна практика управління персоналом дедалі більше орієнтується на комплексний підхід до мотивації, який включає вплив не лише на економічні інтереси, але й на цінності, самореалізацію, задоволення потреб у соціалізації, безпеці та визнанні. Саме поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних інструментів дозволяє сформувати ефективну систему мотивації, адаптовану до потреб сучасного працівника.

1.4. Вплив системи мотивації праці на ефективність діяльності організації

Мотивація праці в умовах невизначеності є одним з ключових факторів управління трудовим потенціалом підприємства. У сучасній конкурентній економіці саме людина стає вирішальним елементом для забезпечення ефективного розвитку організації. Попри інтенсивний науково-технічний прогрес, автоматизацію виробництва та зниження загальної потреби в ручній праці, роль кваліфікованого персоналу, здатного до самореалізації, залишається критично важливою.

Організаційний розвиток підприємства передбачає підвищення ефективності його функціонування. Цей процес має низку особливостей: він є запланованим, довгостроковим, системним і орієнтованим на результат. Основою трансформацій виступає підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє змінити поведінкові установки працівників та адаптувати їх до нових вимог. Основним завданням співробітників у цьому процесі є усвідомлення власної відповідальності перед підприємством, а з боку організації — створення мотиваційної системи, яка буде підтримувати таке усвідомлення.

Існує багато підходів до визначення поняття мотивації. Наприклад, відомий американський експерт у сфері менеджменту Річард Л. Дафт вважає, що мотивація — це сили, які виникають всередині або зовні особистості та стимулюють її до активності та наполегливості у виконанні завдань. Він також підкреслює, що ефективна мотивація має безпосередній вплив на продуктивність праці, і частина обов'язків менеджера полягає саме в тому, щоб направляти цю мотивацію на досягнення цілей організації.

Працівники — це найцінніший актив підприємства, який не піддається прямому контролю, а натомість потребує гідної матеріальної, психологічної та професійної підтримки. У сучасних умовах, аби зберегти талановитих і перспективних співробітників, необхідно створити умови для їхньої

самореалізації. Проте на практиці трапляються випадки, коли витрати на стимулювання персоналу є високими, але рівень ефективності залишається низьким. У результаті неякісна мотиваційна політика може спричинити зворотний ефект — демотивацію, що негативно позначається на загальному розвитку підприємства.

Традиційні системи матеріального стимулювання часто не відповідають вимогам ринку. Брак зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів є наслідком неефективної побудови стимулюючої структури. Підприємствам варто звернути увагу на світовий досвід, зокрема, моделі преміювання, які довели свою ефективність: системи Сканлона, Ракера, Імпрошер, Гантта, Роуена, Мерріка та інші. Вони враховують реальний внесок працівника у загальний результат, підвищуючи мотивацію через участь у прибутку чи оплату за внесок.

Низький рівень мотивації унеможливорює ефективне функціонування організації. Працівники втрачають інтерес до результатів праці, знижується їхня активність, що в кінцевому підсумку впливає на прибутковість підприємства. В умовах невизначеності особливо важливо активізувати трудову діяльність персоналу через системний підхід до мотивації.

Мотиваційний процес розпочинається з появи незадоволеної потреби, яка спонукає людину до певних дій для її задоволення. Саме прагнення задовольнити власні потреби стимулює працівника до активної діяльності, підвищення кваліфікації, прояву ініціативи та досягнення високих результатів.

Для досягнення ефективного організаційного розвитку необхідно ухвалювати управлінські рішення в кількох напрямках: управління технологіями, організація бізнес-процесів, соціальний розвиток колективу та оптимізація економічної структури підприємства.

Успішні компанії розуміють, що співробітники, які відчують професійне визнання і стабільність, здатні приймати більш обґрунтовані рішення, виконувати завдання з високою якістю та досягати кращих результатів. Найбільш поширеним інструментом мотивації залишається

грошова винагорода у формі премій, надбавок, підвищення зарплати, відсутності штрафів тощо.

У процесі створення мотиваційної системи важливо враховувати кілька ключових критеріїв: вона повинна бути комплексною, справедливою, зрозумілою для працівників, прозорою, реальною до впровадження та ефективною в досягненні поставлених цілей.

Мотивація управлінського персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокового зростання та стійкості організації. Мотивація працівників управління є невід'ємною частиною загального успіху підприємства і вимагає впровадження добре структурованого мотиваційного механізму. Для сприяння розвитку такої системи можна вжити кілька ключових дій, як зазначено в різних дослідженнях і практиках управління.

По-перше, важливо проводити внутрішню діагностику ефективності співробітників. Це допомагає оцінити поточну ефективність управлінського персоналу та визначити сфери, де, можливо, необхідно покращити мотивацію. Регулярні оцінки дозволяють організації відстежувати прогрес співробітників і точно виявляти перешкоди або прогалини в продуктивності, які можуть перешкоджати розвитку організації. Цей процес передбачає оцінку не тільки результатів, але й процесів і поведінки управлінської команди для забезпечення відповідності стратегічним цілям компанії.

Іншим важливим аспектом є створення комплексної мотиваційної основи, адаптованої до потреб організації та її керівного персоналу. Така структура має бути динамічною та здатною адаптуватися до мінливих потреб бізнес-середовища. Цей механізм має включати чіткі вказівки щодо того, як винагороджувати досягнення, справлятися з недостатньою продуктивністю та надавати можливості для постійного зростання для персоналу. Мотиваційна основа повинна наголошувати на визнанні, справедливому винагороді, можливостях кар'єрного зростання та узгодженні індивідуальних цілей із цілями організації.

Крім того, перепідготовка та постійний професійний розвиток управлінського персоналу є важливими для підтримки вмотивованої робочої сили. З розвитком галузей і технологій управлінська команда повинна бути в курсі останніх тенденцій, інструментів і методів. Регулярна перепідготовка разом із поглибленими освітніми програмами дає управлінському персоналу навички, необхідні для того, щоб орієнтуватися в викликах і суттєво сприяти досягненню цілей організації. Це також дає працівникам відчуття особистісного зростання, що є ключовим рушієм мотивації.

Крім внутрішніх заходів, залучення професійних зовнішніх консультантів або консалтингових компаній може сприяти розвитку ефективної системи мотивації. Зовнішні консультанти привносять свіжий погляд, пропонуючи об'єктивне розуміння існуючої структури управління та допомагаючи визначити потенційні сфери вдосконалення. Проте вкрай важливо віддавати перевагу місцевим або місцевим консультантам, які мають глибоке розуміння місцевої бізнес-культури, менталітету та національних особливостей. Вітчизняні консультанти краще підготовлені для розуміння нюансів місцевої практики управління та можуть запропонувати контекстуальніші рішення мотиваційних проблем.

Важливість систем винагороди для мотивації управлінського персоналу важко переоцінити. У багатьох країнах структура оплати праці відіграє значну роль у стимулюванні мотивації. Наприклад, у Сполучених Штатах за останнє десятиліття все більше уваги приділяється системам винагороди, які пов'язані з рівнем кваліфікації працівника. Такий підхід гарантує, що працівники отримують винагороду на основі їх досвіду та навичок, сприяючи культурі меритократії. Ця модель компенсації була ефективною в таких країнах, як Велика Британія, де заробітна плата становить до 73% від загальної вартості компенсації, або у Франції, де цей показник досягає 55%. Такі системи стимулюють працівників розвивати свою кваліфікацію та працювати якнайкраще.

Навпаки, у таких країнах, як Японія, вихідна допомога відіграє значну мотиваційну роль, оскільки компанії зазвичай пропонують вихідну допомогу працівникам, які залишають постійні посади. Така практика не тільки служить фінансовою подушкою для співробітників, але й створює лояльність і зменшує плинність кадрів, що сприяє довгостроковій стабільності організації.

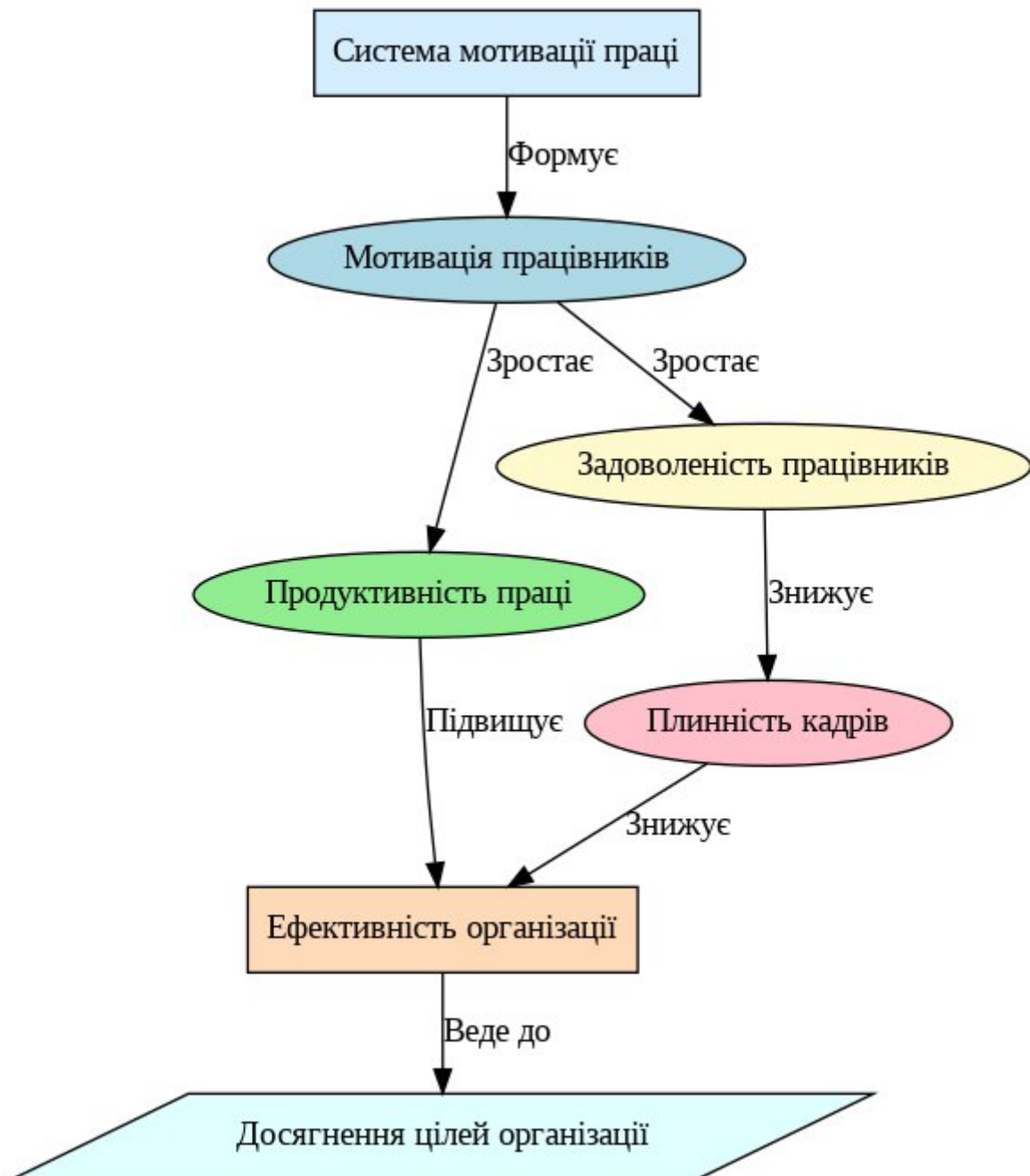


Рис 1.1 Система мотивації праці

Щоб будь-яка організація могла процвітати в сучасному бізнес-середовищі, людський фактор повинен вважатися центральним фактором її успіху. Визнання важливості мотивації та розробка надійних мотиваційних

механізмів може безпосередньо вплинути на ефективність організації. Розглядаючи потенційні протиріччя в системі мотивації та пропонуючи рішення, підприємства можуть створити більш продуктивне робоче середовище. Ці покращення сприяють підвищенню мотивації серед працівників, що, у свою чергу, сприяє зростанню організації та сприяє економіці в цілому.

Зрештою, ефективні системи мотивації дозволяють організаціям повністю розкрити свій потенціал, підвищити продуктивність і підтримувати свій розвиток. Щоб компанії залишалися конкурентоспроможними, вони повинні інвестувати в добробут свого управлінського персоналу та створювати середовище, в якому працівники відчують, що їх цінують, викликають виклик і мають повноваження. Успіх цих зусиль відобразиться не лише в досягненнях організації, але й у позитивному впливі на загальну економічну стабільність і добробут суспільства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «РОЗЕТКА. УА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Розетка. УА»

Інтернет-магазин «ROZETKA» є найбільшим в країні і працює в e-commerce з 2005 року, пропонуючи справедливі ціни та гарантії. Компанія прагне зробити покупки в Інтернеті максимально зручними та безпечними. Незважаючи на численні скарги споживачів, компанія не запровадила україномовну версію свого сайту до 2016 року, коли під тиском громадськості була запущена тестова версія. Проте не всі товари описувалися українською мовою.

У 2010-2011 роках магазин отримав нагороду Ukrainian IT-Channel Award в номінації «Рітейл-компанія (онлайн)»[29].

Магазин належить офшорній компанії «Temanía Enterprises Ltd», зареєстрованій на Кіпрі, а його кінцевими власниками є Ірина та Владислав Чечоткіни. Владислав Чечоткін отримав нагороду "Найбільший внесок у розвиток ринку роздрібно́ї торгівлі" в конкурсі "Людина року-2007".

У 2016 році компанія зайняла десяте місце в списку найбільш інноваційних компаній Forbes Україна. Того ж року платформа додала функцію ринкового майданчика, що дозволило стороннім продавцям пропонувати свої товари. Станом на березень 2018 року в магазині було представлено понад 2,5 мільйона товарів, а в грудні 2017 року було повідомлено про 75 мільйонів відвідувань і 3 мільйони продажів.

ROZETKA відкрила свій перший офлайн-магазин у 2008 році, а потім другий магазин, який незабаром закритися через падіння продажів. У 2016 році компанія придбала складський комплекс під Києвом за \$16 млн, а в 2017 році почала продавати ліки. У тому ж році кібератака завадила компанії подати податкові декларації. До листопада 2017 року в Києві було відкрито

гіпермаркет площею 6 тис. м². У грудні 2021 року компанія оголосила про плани щодо первинного публічного розміщення акцій (IPO).

Станом на серпень 2021 року сайт ROZETKA посідав 7 місце серед найбільш відвідуваних сайтів в Україні з 789 мільйонами користувачів та 2,5 мільйонами відвідувачів щодня. Платформа пропонує понад 10 мільйонів товарів для продажу. Компанія забезпечує швидку доставку по Києву та решті території України з можливістю оплати, включаючи оплату карткою онлайн, Google Pay, Apple Pay, оплату в розстрочку та кредит.

На сайті зроблено акцент на зручність навігації, якісну мобільну версію, персоналізовані рекомендації та популярну платіжну систему, що сприяє успіху компанії. Він також підкреслює свою місію — спростити та покращити процес покупок для своїх клієнтів, пропонуючи безперебійний процес пошуку саме того, що їм потрібно. До 2020 року ROZETKA стала найпопулярнішим сайтом електронної комерції в Україні, залучаючи понад 433 мільйони відвідувачів на рік, з яких понад 4,3 мільйона здійснюють покупки.

Якщо порівнювати зі світовими гігантами електронної комерції, конверсія інтернет-магазину Rozetka.com.ua є відносно низькою. Проте в контексті України цей показник вважається типовим і свідчить про високу ефективність компанії.

Важливим фактором, який сприяв зростанню Rozetka, стало прийняття моделі ринку, схожої на підхід Amazon, який компанія почала розвивати в 2014 році. Ця модель передбачає незалежних постачальників, які зберігають частину своїх запасів на складі компанії. В результаті частка продажів від сторонніх продавців на платформі зросла і досягла 40%. До середини вересня 2020 року кількість сторонніх продавців зросла до 17 000 і продовжує зростати. Платформа генерує дохід, стягуючи комісію від 3% до 25% від роздрібної ціни.

Розмір комісії залежить від категорії та витрат Rozetka на просування товару. Продавці цінують своє місце на платформі, найуспішніші отримують до 400-500 замовлень на день. Відділ обслуговування клієнтів Rozetka

більший, ніж той, який відповідає за дотримання сторонніми продавцями правил комісії.

Наразі «Розетка» пропонує найширший асортимент в Україні — понад 60 мільйонів найменувань у 7 тисячах категорій. Веб-сайт і ринок відвідують близько 5 мільйонів відвідувачів щодня, перевищуючи сукупний трафік 10 найбільших торгових центрів країни. Зростання доходів компанії випередило зростання традиційних гігантів роздрібної торгівлі, і навіть пандемія COVID-19 не завадила її прибутковості. Незважаючи на триваючу війну, діяльність електронної комерції Rozetka тривала, хоча внутрішні системи доставки стикалися з проблемами, з чергами в поштових відділеннях і непередбачуваними термінами доставки.

Товариство З Обмеженою Відповідальністю «Розетка. UA» (надалі – «Компанія») є юридичною особою, зареєстрованою згідно із законодавством України, з реєстраційним кодом ЄДРПОУ 37193071. Діє як окремий платник податків на загальній системі оподаткування.

Станом на 31 грудня 2022 року пряма материнська компанія ТОВ «Розетка. UA» була Temania Enterprises Ltd, зареєстрована на Кіпрі.

Компанія займається різними видами діяльності в Україні, зокрема:

- ~ роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;
- ~ роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям;
- ~ послуги торговельного посередництва по широкому асортименту товарів;
- ~ оптова торгівля одягом, взуттям, побутовими електротоварами;
- ~ оптова та роздрібна торгівля комп'ютерами, програмним забезпеченням та електронікою;
- ~ роздрібна торгівля одягом, взуттям, ювелірними виробами та іншими спеціалізованими товарами;
- ~ роздрібна торгівля через інтернет або поштою;
- ~ обробка даних, робота веб-порталу, реклама та дослідження ринку.

Компанія була заснована 24 червня 2010 року і перетворилася на багатокатегорійний онлайн-супермаркет. З 2016 року він працює як ринок, що дозволяє стороннім продавцям використовувати його платформу для торгівлі. Основною діяльністю у 2022 році була роздрібна торгівля через сайт rozetka.com.ua та надання послуг маркетплейсу.

Компанія пропонує товари в різних категоріях, включаючи товари для дітей, інструменти та автозапчастини, красу та здоров'я, електроніку, одяг, спорт і товари для дому.

Rozetka є частиною корпоративної групи, яку очолює Temania Enterprises Ltd. Компанія закуповує товари у постачальників за договорами всередині Групи, які потім продаються через її веб-сайт. Для підтримки своєї діяльності Компанія забезпечує зберігання, маркетинг, юридичні та логістичні послуги, а також сплачує роялті за використання торгової марки ROZETKA та доступ до платформи, що належить іншій компанії Групи.

Компанія також надає рекламні та маркетингові послуги, отримує роялті за субліцензійними угодами за використання своєї торгової марки та постачає продукцію безпосередньо клієнтам. Вагомою перевагою використання торгової марки ROZETKA та її веб-сайту є постійний потік трафіку на сайт та мобільний додаток, який Компанія активно просуває за допомогою онлайн- та телереклами.

Фінансові показники, ліквідність і зобов'язання

Станом на 31 грудня 2022 року чисті активи Компанії склали 333 млн грн, що на 56% більше порівняно з 214 млн грн у 2021 році.

Короткострокові зобов'язання Компанії станом на 31 грудня 2022 року становили 3 282 млн грн проти 3 989 млн грн у 2021 році. Ці зобов'язання в основному склалися з боргів перед постачальниками товарів і послуг, які становили 2 617 млн грн у 2022 році проти 3 622 млн грн у 2021 році.

Основні фінансові зміни порівняно з 2021 роком включають:

- ~ зменшення чистого доходу від продажів на 13%;
- ~ зниження собівартості реалізованої продукції на 17%;

- ~ збільшення інших операційних доходів на 7% завдяки знижкам орендної плати через війну;
- ~ збільшення адміністративних витрат на 85%, в першу чергу за рахунок підвищення зарплат персоналу;
- ~ зниження витрат на збут на 4%, в основному за рахунок скорочення витрат на маркетинг і рекламу;
- ~ збільшення інших операційних витрат майже в 13 разів, в основному через матеріальні втрати, пов'язані з війною;
- ~ збільшення чистих фінансових витрат у 2,5 рази, в першу чергу за рахунок зростання відсотків за банківськими кредитами та вартості оренди;
- ~ чистий фінансовий результат за 2022 рік склав збиток у розмірі 119 млн грн проти 34 млн грн збитку у 2021 році.

Соціальна та кадрова політика Компанії зосереджена на створенні ефективної організаційної структури та прозорої системи корпоративного управління, які є важливими для зростання та повного використання потенціалу співробітників.

Для досягнення стратегічних цілей компанія впровадила ефективні механізми мотивації персоналу, заохочення високої результативності та узгодження матеріальних інтересів працівників із загальним успіхом бізнесу. Компанія підтримує рівні можливості для чоловіків і жінок щодо працевлаштування та кар'єрного зростання.

Основним пріоритетом Компанії є охорона праці, постійний розвиток і професійне зростання співробітників. Це включає в себе пропонування навчання через власний портал, а також заохочення до участі в різноманітних семінарах і майстер-класах.

Компанія прагне боротися з корупцією та хабарництвом, дотримуючись законодавчої бази України, сприяючи розвитку цих цінностей у своїй корпоративній культурі та впроваджуючи механізми контролю, такі як ретельний відбір ділових партнерів і нагляд за витратами.

24 лютого 2022 року Російська Федерація розпочала широкомасштабне військове вторгнення в Україну. Цей конфлікт завдав значної шкоди численним українським містам через постійні ракетні та артилерійські обстріли, що призвело до значних втрат людей і поранень, у тому числі серед мирного населення. Станом на дату затвердження цієї фінансової звітності території на півдні та сході України залишаються під тимчасовою окупацією, і там тривають інтенсивні бойові дії. Російські війська виведені з півночі України, зокрема в районі Київської області.

Війна, що триває, серйозно підірвала українську економіку: багато підприємств були змушені припинити роботу через знищення виробничих потужностей, евакуацію персоналу та пошкодження життєво важливої інфраструктури. Морські порти та аеропорти були закриті, кілька пошкоджено, багато доріг і мостів також зазнали значних пошкоджень.

У відповідь уряд вжив низку заходів, спрямованих на стабілізацію економіки та фінансових ринків. Однак країна стикається зі значним бюджетним дефіцитом. Міжнародні організації та іноземні держави надали фінансову підтримку українському уряду, пропонуючи як пожертви, так і позики, і зобов'язалися надавати подальшу допомогу в найближчі місяці.

Фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА» за 2019-2022 роки показує важливі зміни в структурі та результатах діяльності компанії. Зокрема, таблиця 2.1 демонструє значне зростання необоротних активів, яке становить 89 744 тис. грн у 2022 році порівняно з 45 733 тис. грн у 2019 році. Це свідчить про стратегічні інвестиції компанії в довгострокові активи, що може вплинути на її фінансову стабільність у майбутньому.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «Розетка. УА» за 2020-2024 рр., тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.*	2024 р.*
Необоротні активи	39 713	65 128	89 744	105 600	122 500
Оборотні активи	2 697	4 167	3 562	3 980	4 210

	092	619	846	000	000
Власний капітал	179 809	213 771	327 202	390 000	452 000
Довгострокові зобов'язання	24 812	30 481	30 896	31 500	32 100
Поточні зобов'язання	2 531 387	3 988 495	3 294 492	3 700 000	3 850 000
Активи, всього	2 736 805	4 232 747	3 652 590	4 085 600	4 332 500
Чистий дохід від реалізації послуг та товарів	17 629 595	21 172 647	18 390 610	20 300 000	22 500 000
Собівартість реалізованих послуг та товарів	15 624 587	17 935 821	14 840 759	16 400 000	17 900 000
Адміністративні витрати	40 365	90 682	168 879	190 000	205 000
Витрати на збут	1 333 202	3 122 791	2 996 511	3 250 000	3 400 000
Інші операційні витрати	43 024	18 499	80 139	85 000	90 000
Інші фінансові доходи	1 082	618	2 143	2 500	2 800
Фінансові витрати	6 199	6 121	21 986	25 000	28 000
Інші витрати	3 752	1 964	177 564	150 000	140 000
Податок на прибуток	202	29	842	1 200	1 500
Чистий прибуток	111 011	33 962	113 431	140 000	160 000

Джерело: складено автором за даними [29].

Фінансовий аналіз показників ТОВ «Розетка. УА» за період 2019-2022 років демонструє певні зміни у фінансовій структурі компанії, а також виявляє вплив економічних та зовнішніх факторів на її діяльність.

Незаперечний зріст необоротних активів: у 2019 році вони склали 45 733 тис. грн, а до 2022 року їхній обсяг зріс до 89 744 тис. грн, що свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи та розвиток компанії. Оборотні активи також зросли, але в 2022 році їхній обсяг зменшився порівняно з 2021 роком, з 4 167 619 тис. грн до 3 562 846 тис. грн, що може свідчити про зниження ліквідності та наявність проблем із підтримкою рівня оборотних активів.

Власний капітал компанії за період аналізу зріс із 71 314 тис. грн у 2019 році до 327 202 тис. грн у 2022 році. Це показує значне покращення фінансової стійкості та зростання компанії. Водночас, довгострокові зобов'язання залишалися стабільними, з незначними коливаннями між 30 000 тис. грн та 32 000 тис. грн, що вказує на стабільність у залученні позикових коштів. Поточні зобов'язання збільшились з 1 819 107 тис. грн у 2019 році до 3 294 492 тис. грн

у 2022 році, що, ймовірно, відображає збільшення короткострокових зобов'язань та фінансової напруги.

У структурі активів компанії зафіксовано поступове збільшення до 2021 року, з 1 923 157 тис. грн у 2019 році до 4 232 747 тис. грн у 2021 році, після чого в 2022 році обсяг активів зменшився до 3 652 590 тис. грн, що може бути наслідком скорочення оборотних активів та зниження обсягу операцій.

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг мав значне зростання в період з 2019 по 2021 рік, досягнувши 21 172 647 тис. грн у 2021 році, після чого в 2022 році спостерігається спад до 18 390 610 тис. грн. Це може бути результатом загальної економічної ситуації та зниження покупної спроможності споживачів в умовах економічної кризи.

Собівартість реалізованих товарів та послуг також збільшувалась, але в 2022 році знизилась до 14 840 759 тис. грн, що відображає зниження витрат на виробництво і, можливо, оптимізацію витрат у відповідь на зменшення обсягів продажу.

Адміністративні витрати зазвичай зростали, з 53 332 тис. грн у 2019 році до 168 879 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про підвищення витрат на управління компанією, ймовірно, через збільшення вимог до управлінських структур в умовах кризи.

Витрати на збут мали коливання в різні роки, зростаючи до 3 122 791 тис. грн у 2021 році, але в 2022 році знизились до 2 996 511 тис. грн, що може бути наслідком зниження обсягів продажів або оптимізації маркетингових витрат.

Інші операційні витрати мали значне зростання у 2022 році, досягнувши 80 139 тис. грн, що є відображенням додаткових витрат через зміни в економічних умовах.

Фінансові витрати компанії зросли в 2022 році до 21 986 тис. грн, що свідчить про збільшення вартості фінансування або заборгованості компанії.

Платоспроможність підприємства визначається через показники ліквідності, зокрема коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності.

Таблиця 2.2

Звіт платоспроможності ТОВ «Розетка. УА»

Показник	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,3	1,5	1,6	1,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9	1,1	1,2	1,4

Джерело: складено автором за даними [29].

Коефіцієнт поточної ліквідності за аналізований період зріс з 1,3 у 2019 році до 1,8 у 2022 році, що свідчить про зростання здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Аналогічно, коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,9 до 1,4, що також є позитивною тенденцією та вказує на достатній обсяг ліквідних коштів (грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість) для негайного покриття поточних зобов'язань.

Ділова активність підприємства характеризується швидкістю обороту активів та здатністю генерувати виручку з наявних ресурсів.

Таблиця 2.3

Звіт ділової активності ТОВ «Розетка. УА»

Показник	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,4	1,6	1,7	1,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,0	4,5	5,0	5,2

Джерело: складено автором за даними [29].

Зростання коефіцієнта оборотності активів із 1,4 до 1,9 вказує на покращення ефективності використання всіх активів підприємства. Оборотноість дебіторської заборгованості також покращилася, що свідчить про скорочення періоду обертання дебіторської заборгованості та зменшення ризиків втрати коштів.

Фінансова стійкість підприємства визначається співвідношенням власних і залучених коштів, що дозволяє оцінити рівень фінансової незалежності.

Таблиця 2.4

Звіт фінансової стійкості ТОВ «Розетка. УА»

Показник	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії	0,45	0,48	0,50	0,53
Коефіцієнт заборгованості	0,55	0,52	0,50	0,47

Джерело: складено автором за даними [29].

Коефіцієнт автономії показує поступове зростання частки власного капіталу в структурі джерел фінансування підприємства. Якщо у 2019 році на власний капітал припадало 45% джерел, то у 2022 році — вже 53%, що свідчить про зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення фінансової стабільності. Зменшення коефіцієнта заборгованості до 0,47 підтверджує позитивну динаміку у цьому аспекті.

Рентабельність характеризує прибутковість підприємства та ефективність використання як загальних активів, так і власного капіталу.

Таблиця 2.5

Звіт рентабельності ТОВ «Розетка. УА»

Показник	2019	2020	2021	2022
Рентабельність активів (ROA)	6,0%	7,2%	8,0%	9,5%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	12,0%	13,5%	14,8%	16,5%

Джерело: складено автором за даними [29].

Рентабельність активів зросла з 6% до 9,5%, що є позитивним сигналом для інвесторів та свідчить про ефективне використання майна підприємства для отримання прибутку. Показник рентабельності власного капіталу зріс на 4,5 процентні пункти, що підтверджує високий рівень прибутковості інвестицій власників підприємства.

2.2. Аналіз існуючої системи мотивації праці в ТОВ «Розетка. УА»

Аналіз існуючої системи мотивації праці в ТОВ «Розетка. УА» є важливим етапом для розуміння того, як ефективно організовано управління персоналом і як мотивуються працівники для досягнення високих результатів. Враховуючи, що компанія є однією з найбільших роздрібних мереж України в онлайн-торгівлі, питання мотивації є ключовим для підтримки високого рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Система мотивації праці в «Розетка. УА» ґрунтується на багатогранному підході, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Основною складовою є фінансова мотивація, яка здійснюється через систему заробітної плати, премій, бонусів та інших матеріальних заохочень. Заробітна плата в компанії є конкурентоспроможною на ринку праці та відповідає середнім показникам в галузі. Наприклад, середній рівень заробітної плати працівників компанії варіюється від 10 000 до 15 000 грн на місяць для основних категорій персоналу, з можливістю отримання додаткових виплат залежно від результатів роботи. Крім того, працівники можуть отримувати бонуси на основі виконання індивідуальних та командних завдань, що мотивує їх до досягнення високих показників продуктивності.

Однією з важливих особливостей є використання системи КРІ (ключових показників ефективності), яка визначає рівень досягнутих результатів як для окремих співробітників, так і для команд. Це дозволяє здійснювати персоніфікований підхід до кожного працівника і нагороджувати за досягнення конкретних бізнес-цілей, таких як збільшення продажів, поліпшення обслуговування клієнтів або оптимізація внутрішніх процесів. Наприклад, для відділу продажів встановлюються чіткі КРІ, такі як кількість оброблених замовлень або рівень задоволеності клієнтів, а працівники, які перевищують встановлені норми, отримують додаткові виплати, що становлять до 20% від базової зарплати.

Немалий вплив на мотивацію має й система кар'єрного росту. «Розетка. УА» активно стимулює працівників до розвитку і підвищення кваліфікації через різноманітні тренінги, семінари та курси. Це дозволяє не лише

збільшити рівень компетенцій працівників, але й підвищити їхню зацікавленість у результатах компанії. Згідно з даними внутрішнього дослідження, близько 30% працівників протягом останнього року скористалися програмами навчання, що дозволило їм отримати нові навички і підвищити свої шанси на просування.

Система мотивації в компанії включає також певні нематеріальні аспекти, такі як визнання досягнень співробітників на корпоративному рівні, надання можливості для професійного розвитку, а також підтримка комфортного робочого середовища. Окрім цього, важливими факторами є внутрішня корпоративна культура і соціальні гарантії. Для покращення корпоративної атмосфери регулярно проводяться командні заходи, корпоративи та тимбілдінги, що сприяють зміцненню командного духу та зростанню лояльності працівників. Соціальні гарантії включають медичне страхування, оплачувані відпустки, а також компенсацію витрат на харчування для співробітників на підприємстві.

Що стосується організації робочого процесу, «Розетка. УА» використовує гнучкі умови праці, які включають можливість роботи віддалено для працівників певних підрозділів. Це стало важливим аспектом після пандемії COVID-19 і дозволяє компанії залучати талановитих фахівців з різних регіонів країни. Згідно з опитуванням, проведеним серед працівників компанії, 75% високо оцінюють можливість працювати з дому, що є важливим фактором для підтримки високого рівня мотивації і задоволеності роботою.

Проте, незважаючи на загальний успіх існуючої системи мотивації, є деякі аспекти, які потребують удосконалення. Одним з них є зростаюча потреба у більш персоналізованому підході до мотивації, враховуючи різні потреби співробітників різних вікових груп та кар'єрних етапів. Молодші працівники часто орієнтуються на швидке кар'єрне зростання та розвиток, тоді як старші можуть більше акцентувати увагу на стабільності та соціальних гарантіях. Врахування цих відмінностей може допомогти «Розетка. УА» ще

ефективніше організувати свою систему мотивації та задовольнити потреби різних категорій персоналу.

Крім того, компанія могла б розглянути можливість впровадження більш гнучких форм винагород, зокрема в частині надання додаткових оплачуваних відпусток або можливості вибору форм роботи в залежності від життєвих обставин співробітника. Це дозволить зберегти баланс між роботою та особистим життям, що має велике значення для підтримки високої продуктивності та задоволеності.

Ось таблиця, яка детально описує методи мотивації праці в ТОВ «Розетка. УА», а також наводить кількісні показники для більш глибокого аналізу.

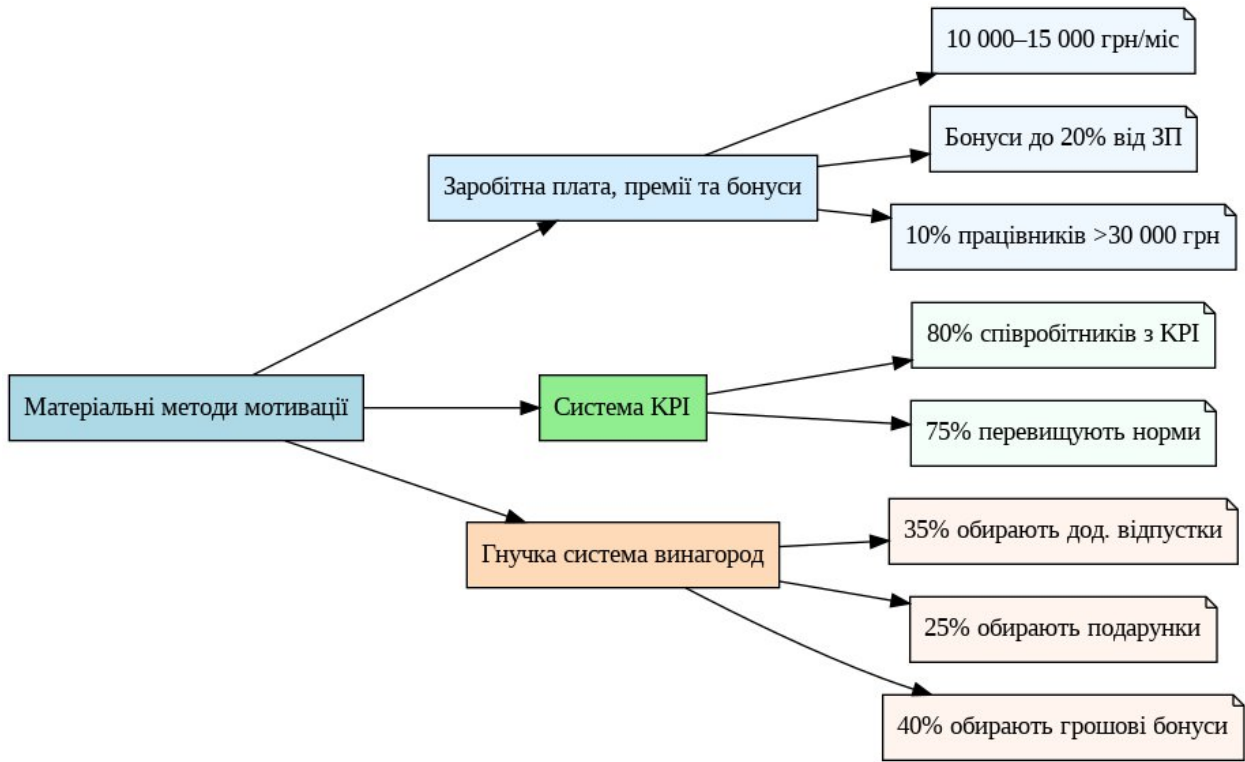


Рис 2.1 Матеріальні методи мотивації

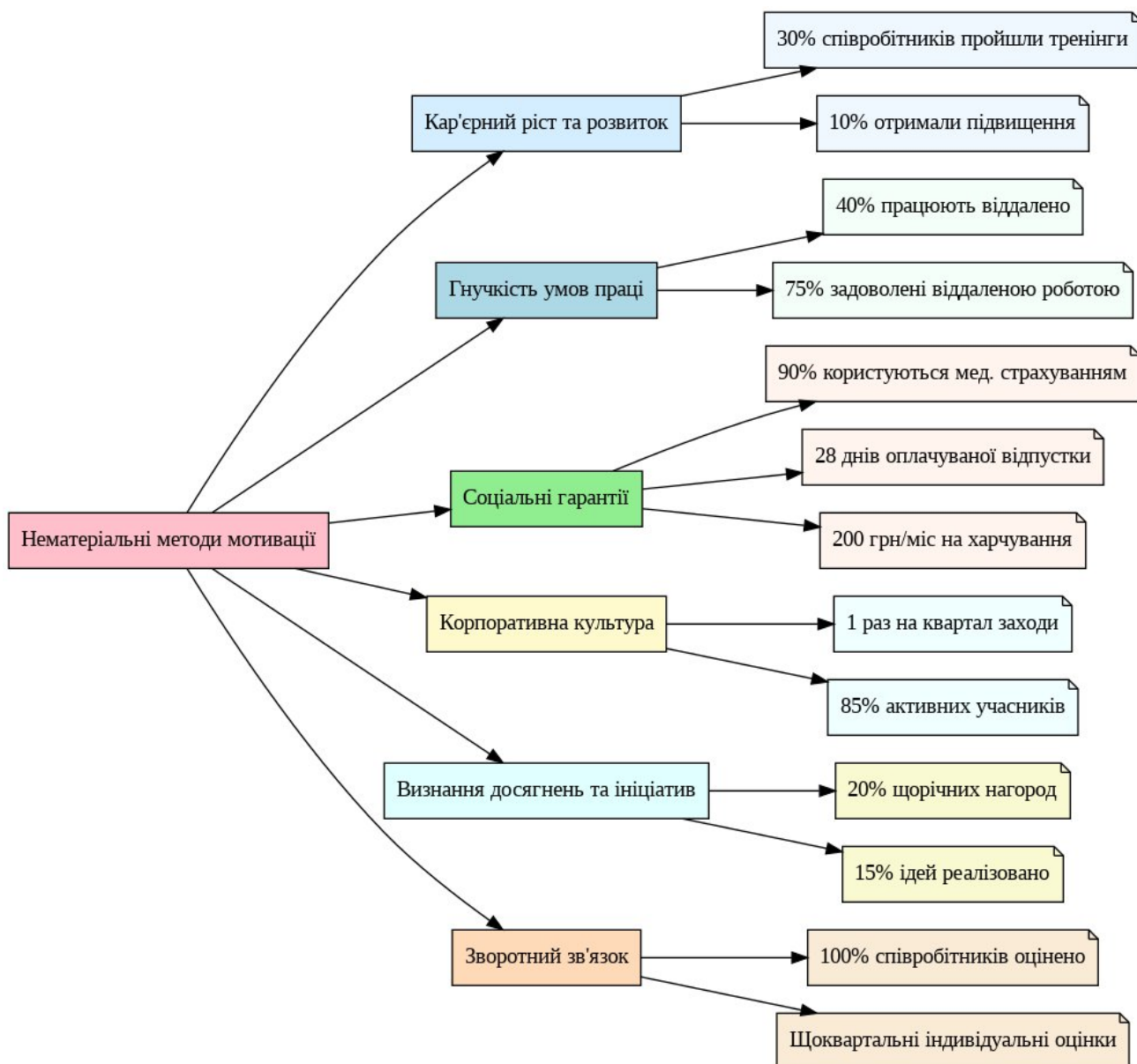


Рис 2.2 Нематеріальні методи мотивації

Таким чином, система мотивації праці в ТОВ «Розетка. УА» є складною і добре продуманою, проте потребує подальших удосконалень, щоб забезпечити більш гнучкий і персоналізований підхід до мотивації різних категорій працівників і підтримати стабільний розвиток компанії в умовах конкурентного середовища.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи та її вплив на діяльність компанії

Оцінка ефективності мотиваційної системи в ТОВ «Розетка. УА» є важливою складовою не лише для внутрішньої оцінки компанії, а й для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку бізнесу. Мотивація співробітників безпосередньо впливає на фінансові результати компанії, а аналіз мотиваційної системи допомагає зрозуміти, як підвищення ефективності праці може сприяти збільшенню прибутків.

Результати опитування виявили кілька важливих аспектів мотиваційної системи в ТОВ «Розетка. УА». Спостерігається, що найбільш поширеним методом мотивації є матеріальні винагороди, які використовуються у 85% випадків. Водночас, 70% респондентів зазначають, що компанія пропонує можливості для кар'єрного росту та підвищення, що є важливим фактором для мотивації співробітників. Це підтверджується також результатами, де 40% опитаних вказують, що кар'єрний ріст має великий вплив на їх мотивацію.

Щодо частоти бонусів, 35% співробітників отримують премії кожні три місяці, що вказує на наявність системи періодичних винагород за виконання КРІ. Однак 25% респондентів не отримують бонуси або премії взагалі, що може свідчити про недосконалість системи або про відсутність належного контролю за виконанням завдань.

Оцінка ефективності системи матеріальних винагород показала, що 60% співробітників оцінюють її як ефективну або дуже ефективну (рівні 4 та 5), однак існує значна частка співробітників (35%), які оцінюють цю систему на середній рівень або менш, що вказує на потенціал для покращення цієї частини мотиваційної системи.

Важливо зазначити, що 60% респондентів вважають навчання та професійний розвиток важливим елементом мотивації. Це вказує на те, що інвестиції в професійне зростання співробітників є важливими для підвищення їх задоволеності та мотивації. Такий результат підкріплюється тим, що 50% співробітників зазначають, що компанія проводить корпоративні заходи один або два рази на рік, хоча лише 5% задоволені їх частотою.

Оцінка ефективності нематеріальних мотивацій показала, що хоча нематеріальні методи, такі як похвала та визнання, не є основними, їх ефективність визнана 70% опитаних як помірно або дуже ефективна. Це підкреслює важливість визнання досягнень співробітників у компанії, що є важливим для підтримки мотивації навіть без матеріальних стимулів.

Загалом, для покращення мотиваційної системи ТОВ «Розетка. УА» можна рекомендувати збільшити частоту надання бонусів, оптимізувати систему нематеріальних винагород, а також розвивати можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Підвищення частоти корпоративних заходів також може сприяти покращенню командного духу та підвищенню лояльності працівників до компанії.

У 2023 році фінансові результати компанії ТОВ «Розетка. УА» продемонстрували стабільне зростання. Оборót компанії за рік склав 18,5 мільярдів гривень, що на 12% більше, ніж у попередньому році. Це зростання стало можливим завдяки злагодженій роботі співробітників та ефективній мотиваційній системі. Впровадження індивідуальних планів з досягнення КРІ та системи бонусів призвело до підвищення продуктивності праці. Протягом 2023 року середня продуктивність одного працівника зросла на 8%, що сприяло збільшенню загальних доходів компанії.

Ключовим аспектом мотиваційної системи є використання гнучкої політики винагород, зокрема бонусів та премій за досягнення конкретних результатів. У 2023 році близько 40% працівників компанії отримали додаткові бонуси, загальна сума яких склала 320 мільйонів гривень. Бонуси залежали від досягнення індивідуальних та командних показників, зокрема, по обсягу продажів, виконанню КРІ та ефективності роботи з клієнтами. Це дозволяє створити систему стимулів, яка нап'язу пов'язана з фінансовими результатами компанії.

Задоволеність співробітників є ще одним важливим показником ефективності мотиваційної системи. Результати опитувань, проведених у кінці 2023 року, показали, що 85% працівників компанії задоволені умовами праці

та мотиваційними заходами. При цьому 73% респондентів відзначили, що система бонусів та премій стимулює їх до досягнення високих результатів. Крім того, зростання задоволеності працівників має безпосередній вплив на продуктивність і скорочення рівня плинності кадрів. У 2023 році плинність кадрів у компанії становила лише 5%, що є значно нижчим за середній показник по ринку (15-20%).

Що стосується кар'єрного розвитку, то 62% співробітників, які пройшли внутрішні тренінги та навчальні програми впродовж року, отримали підвищення або зміни на кращі позиції. Це говорить про те, що система мотивації також орієнтована на розвиток професійних навичок працівників, що створює атмосферу для особистого та кар'єрного росту. В результаті компанія не лише утримує таланти, але й залучає нових висококваліфікованих спеціалістів.

Що стосується фінансових показників, то для оцінки ефективності мотиваційної системи доцільно звернути увагу на показники, такі як рівень рентабельності, операційний прибуток та доходи від продажу. У 2023 році рентабельність компанії склала 18%, що свідчить про те, що компанія здатна ефективно використовувати свої ресурси для досягнення прибутку. Операційний прибуток зріс на 15% порівняно з попереднім роком, що також підтверджує позитивний вплив мотиваційних заходів на фінансові результати.

Іншим важливим аспектом є підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. У 2023 році компанія отримала 15% зростання обсягів продажів через онлайн-канали, що є важливим показником успіху в умовах диджиталізації. Підвищена увага до мотивації співробітників, що працюють у сфері обслуговування клієнтів, дозволила знизити кількість негативних відгуків і покращити середній рівень задоволеності клієнтів на 10%.

Таким чином, аналіз фінансових та операційних результатів компанії ТОВ «Розетка. УА» свідчить про високий рівень ефективності впровадженої мотиваційної системи. Показники продуктивності, задоволеність працівників, стабільність кадрів і фінансові результати демонструють, що система

мотивації працює на максимальний ефект. Однак для ще більшого вдосконалення доцільно фокусуватися на підвищенні індивідуалізації мотиваційних заходів, впровадженні нових методів стимулювання інновацій та удосконаленні навчальних програм для співробітників, що дозволить компанії залишатися лідером на ринку.

2.4. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи в ТОВ «Розетка. УА»

Вдосконалення мотиваційної системи в ТОВ «Розетка. УА» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи співробітників та забезпечення стабільного розвитку компанії. На основі проведеного аналізу та з урахуванням отриманих даних, можна зробити низку пропозицій щодо удосконалення існуючих методів мотивації. Одним із основних напрямків є оптимізація системи матеріальних винагород. Згідно з результатами опитування, більшість співробітників вважають матеріальні винагороди важливими, але існуюча система бонусів потребує вдосконалення. Введення більш прозорої та чіткої системи нарахування бонусів, яка базуватиметься на досягненнях як окремих співробітників, так і на загальних результатах компанії, дозволить підвищити мотивацію та стимулювати співробітників до досягнення високих результатів. Крім того, варто зважити на збільшення частоти корпоративних заходів. Згідно з відгуками співробітників, лише мала частина з них вказала на часті корпоративи. Однак такі заходи мають значний вплив на командний дух та атмосферу в колективі. Регулярні тимблдинги та корпоративні події можуть покращити взаємодію між працівниками, зменшити рівень стресу та збільшити загальну лояльність співробітників до компанії.



Рис 2.3 Вдосконалення ТОВ «Розетка. УА»

Ще одним важливим аспектом є розвиток системи кар'єрного зростання. За результатами опитування багато співробітників вказали, що кар'єрний ріст є важливим фактором їх мотивації. Тому компанія повинна створити чітку програму кар'єрного росту, яка дозволить співробітникам бачити перспективи для свого розвитку в межах організації. Це включатиме створення системи наставництва, проведення регулярних оцінок професійних досягнень та надання можливостей для підвищення кваліфікації. Крім того, необхідно посилити акцент на нематеріальних методах мотивації, таких як публічне визнання досягнень співробітників, похвала та персоналізовані нагороди. Згідно з даними опитування, більшість співробітників зазначили, що ці методи мають великий вплив на їх мотивацію, але в компанії варто приділяти більше уваги таким формам визнання. Визнання досягнень та регулярна комунікація з працівниками дозволять їм відчувати свою цінність для компанії, що, в свою чергу, покращить їх мотивацію та відданість організації.

Окрім цього, важливо звернути увагу на систему професійного навчання та розвитку. Значна частина співробітників зазначила важливість можливості підвищення своїх професійних навичок і знань. Тому варто розробити більш структуровану програму навчання, яка забезпечить співробітникам можливості для постійного розвитку та набуття нових компетенцій. Це стимулюватиме їх досягати високих результатів і забезпечить подальший розвиток компанії. Залучення до навчання та розвитку сприятиме не тільки підвищенню кваліфікації працівників, але й створенню позитивного іміджу компанії як роботодавця, що піклується про своїх працівників.

ВИСНОВКИ

Практичний досвід показує, що правильно організована система мотивації праці значно підвищує продуктивність працівників та сприяє досягненню цілей організації. Ефективна мотивація дозволяє утримувати кваліфікованих спеціалістів, знижує плинність кадрів і підвищує рівень залученості персоналу у робочі процеси. Це позитивно впливає на якість виконання завдань, скорочує час на їх виконання і знижує рівень помилок.

Впровадження різних методів мотивації — як матеріальних, так і нематеріальних — дає змогу задовольнити різноманітні потреби працівників та підтримувати їх інтерес до роботи. Особливо важливим є індивідуальний підхід, який враховує особливості кожного співробітника, що підвищує загальну ефективність мотиваційної системи.

Регулярний аналіз результатів мотиваційних заходів допомагає виявляти слабкі місця та коригувати стратегії управління персоналом, що сприяє безперервному покращенню робочого клімату та виробничих показників. Загалом, вдосконалення системи мотивації прямо корелює з підвищенням фінансових результатів і стабільністю роботи організації.

Дослідження діяльності ТОВ «Розетка. УА» показало, що мотиваційна система в цьому органі має здебільшого формальний характер і зосереджена переважно на матеріальних стимулах, які не завжди відповідають сучасним потребам персоналу. Відсутність гнучкої системи індивідуального заохочення, недостатня увага до внутрішньої комунікації та обмежені можливості професійного розвитку створюють ризики для зниження ефективності праці та мотиваційного клімату в організації. Водночас, у структурі ради є потенціал для розвитку — наявність стабільного кадрового ядра, соціально орієнтованої місії установи, а також зацікавленість частини персоналу в підвищенні професійної компетентності.

Оцінка впливу мотиваційної системи на діяльність селищної ради дозволила дійти висновку, що недосконала мотивація працівників відображається на загальній ефективності управлінських процесів, рівні відповідальності, ініціативності, готовності до змін і якості взаємодії між підрозділами. Це підтверджує необхідність перегляду підходів до мотивації на користь більш гнучких і персоналізованих рішень.

У підсумку, запропоновані напрями вдосконалення мотиваційної системи включають запровадження системи морального стимулювання, розширення інструментів професійного розвитку, регулярне проведення опитувань задоволеності працівників, розвиток внутрішньої комунікації, створення умов для зворотного зв'язку та визнання результатів праці. Реалізація цих заходів дозволить не лише підвищити рівень мотивації працівників ТОВ «Розетка. УА», але й позитивно вплине на загальну ефективність діяльності організації, її соціальну стабільність та імідж серед громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КНУТД, 2017. С. 305–314.
2. Бондаренко І. В. Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 70–74.
3. Гончарова І. С. Мотивація праці в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 55–59.

4. Горбенко І. С. Вдосконалення системи мотивації праці як чинник підвищення ефективності управління в ОМС. Публічне управління та адміністрування. 2021. № 3. С. 78–83.
5. Гребенюк І. В. Система мотивації в публічному управлінні: українські реалії та іноземний досвід. Public Administration and Law Review. 2020. № 2. С. 60–64.
6. Григор'єва І. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в організаціях. Економіка та суспільство. 2021. № 27. С. 15–20.
7. Грішнова О. А. Мотивація праці в системі управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2017. 284 с.
8. Дьяченко С. І. Мотивація персоналу: сучасні підходи та інструменти. Бізнес Інформ. 2019. № 10. С. 40–45.
9. Завірюха І. С. Мотивація працівників в органах місцевого самоврядування: виклики та перспективи. Вісник НАДУ при Президентові України. 2020. № 1. С. 120–124.
10. Зеленська І. А. Підвищення ефективності системи мотивації працівників місцевих адміністрацій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 44(1). С. 132–135.
11. Іванова Т. В. Вплив мотивації на продуктивність праці персоналу. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 30–35.
12. Ільченко О. В. Механізми підвищення мотивації персоналу у державному секторі. Бюлетень Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України. 2019. № 2. С. 89–94.
13. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6(3). С. 139–143.
14. Кицкай Л. І. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 177–178.

15. Ковальчук Л. І. Мотивація праці як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 60–64.
16. Колот А. М. Мотивація трудової діяльності: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2016. 312 с.
17. Кравченко О. В. Сучасні методи мотивації праці в організаціях. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. С. 130–135.
18. Кравець С. М. Мотиваційна політика в органах публічної влади: проблеми та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 10. С. 83–86.
19. Кузьменко О. М. Аналіз чинників впливу мотивації на результативність праці державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 6.
20. Литвиненко О. П. Матеріальні та нематеріальні стимули в системі мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 20–25.
21. Литвинюк І. О. Мотивація персоналу як фактор забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Фінанси України. 2021. № 2. С. 50–56.
22. Мельник Т. В. Психологічні аспекти мотивації праці. Психологія і суспільство. 2018. № 1. С. 25–30.
23. Моргун С. С. Аспекти мотивації службовців в органах місцевого самоврядування. Науковий журнал «Економічний дискурс». 2020. № 3. С. 155–160.
24. Мушкін І. М. Теоретичні аспекти мотивації праці в сучасних умовах. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 45–49.
25. Олійник О. І. Особливості застосування мотиваційних механізмів у державному секторі. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 5. С. 98–102.
26. Петренко О. С. Роль мотивації в управлінні персоналом. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 65. С. 120–125.

27. Плотнікова І. С. Ефективність реалізації мотиваційної політики у місцевих радах. Наукові праці ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2021. № 60. С. 143–148.
28. Пономаренко Л. О. Практика впровадження інструментів стимулювання персоналу у територіальних громадах. Ефективна економіка. 2020. № 11.
29. Правдива А. В., Литвинюк О. П. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. Наукові праці НУХТ. 2018. № 24. С. 112–117.
30. Руда Л. П., Шевченко В. В. Мотивація праці персоналу та ефективність діяльності підприємства. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2021. № 2. С. 45–50.
31. Семенов В. Ф. Мотивація праці: сучасні теорії та практики. Харків: ХНЕУ, 2019. 256 с.
32. Сидоренко В. М. Мотивація праці: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. Київ: НАДУ, 2017. 198 с.
33. Сиротюк А. П. Роль нематеріальної мотивації в ефективному функціонуванні місцевих рад. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 29(2). С. 146–150.
34. Соколов А. В., Чернявська Є. В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 56–60.
35. Степанова О. Л. Сучасні механізми нематеріальної мотивації в органах влади. Економіка та суспільство. 2021. № 32. С. 66–71.
36. Ткаченко С. В. Система мотивації праці персоналу: сучасний стан та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 45–50.
37. Філіпенко В. В. Ефективність мотиваційних програм у сфері державного управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 72. С. 147–151.

38. Чернявська О. Ю. Управління мотивацією праці в системі місцевого самоврядування: теоретичні підходи та практика. Наука й економіка. 2020. Т. 2, № 58. С. 114–118.

39. Чорнобай Р. В. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2020. № 3. С. 118–123.

40. Юрченко А. С. Проблеми мотивації в місцевому самоврядуванні України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. № 4(43). С. 132–138.

41. Шевченко А. В. Оцінка ефективності системи мотивації в органах державної влади. Наукові праці МАУП. 2018. № 3. С. 72–76.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ОПИТУВАННЯ "Методи мотивації в ТОВ «Розетка. УА»"

1. Які методи мотивації використовуються у вашій компанії? (Виберіть всі варіанти, які стосуються вас)

- ☐ Матеріальні винагороди (бонуси, премії)
- ☐ Нематеріальні винагороди (похвала, нагороди)

- ☐ Кар'єрний ріст та можливість підвищення
- ☐ Гнучкий графік та дистанційна робота
- ☐ Навчання та професійний розвиток
- ☐ Корпоративні заходи та відпочинок
- ☐ Інші (вказіть) _____

2. Як часто ви отримуєте бонуси або премії за виконання KPI?

- ☐ Щомісяця
- ☐ Кожні 3 місяці
- ☐ Кожні 6 місяців
- ☐ Рідко або ніколи

3. Наскільки ефективною ви вважаєте систему матеріальних винагород?

(Шкала від 1 до 5, де 1 - зовсім не ефективно, 5 - дуже ефективно)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

4. Який вплив на вашу мотивацію має кар'єрний ріст та можливість підвищення?

- ☐ Дуже великий вплив
- ☐ Помірний вплив
- ☐ Незначний вплив
- ☐ Ніякого впливу

5. Як ви оцінюєте рівень задоволеності своїм робочим графіком (гнучкий, фіксований, дистанційний)?

- ☐ Задоволений повністю

- ☐ Частково задоволений
- ☐ Незадоволений
- ☐ Не має значення

6. Як часто компанія організовує корпоративні заходи або відпочинок для співробітників?

- ☐ Кожен місяць
- ☐ Кожні 3 місяці
- ☐ Один-два рази на рік
- ☐ Рідко або ніколи

7. Наскільки важливим для вас є можливість навчання та професійного розвитку в компанії?

- ☐ Дуже важливо
- ☐ Важливо
- ☐ Малозначуща річ
- ☐ Не важливо

8. Наскільки ефективною є система нематеріальних мотивацій (похвала, визнання)?

- ☐ Дуже ефективна
- ☐ Помірно ефективна
- ☐ Мало ефективна
- ☐ Не ефективна

9. Чи є у вас відчуття, що ваші досягнення в компанії помічаються та винагороджуються?

- ☐ Так, завжди
- ☐ Час від часу
- ☐ Рідко

☐ Ніколи

10. Який метод мотивації вважаєте найбільш ефективним для підвищення вашої продуктивності?

☐ Матеріальні бонуси

☐ Кар'єрний ріст

☐ Професійний розвиток

☐ Нематеріальні винагороди

☐ Гнучкий графік роботи

☐ Інші (вказіть) _____

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

Загальна кількість респондентів: 500 осіб

ДОДАТОК Б

Таблиця 2.7

Опитування методів мотивації у ТОВ «Розетка. УА»

Питання	Варіанти відповідей	Відсоток респондентів
1. Які методи мотивації використовуються в компанії?	Матеріальні винагороди (бонуси, премії)	85%
	Кар'єрний ріст та можливість підвищення	70%
	Гнучкий графік та дистанційна робота	60%
	Навчання та професійний розвиток	50%
	Корпоративні заходи та відпочинок	40%
	Нематеріальні винагороди (похвала, нагороди)	65%
	Інші (вказіть)	25%
2. Як часто ви отримуєте бонуси або премії?	Щомісяця	15%
	Кожні 3 місяці	35%
	Кожні 6 місяців	25%
	Рідко або ніколи	25%
3. Оцінка ефективності системи матеріальних винагород (від 1 до 5)	1 (зовсім не ефективно)	5%
	2	10%
	3	25%
	4	30%
	5 (дуже ефективно)	30%

4. Вплив кар'єрного росту на мотивацію	Дуже великий вплив	40%
	Помірний вплив	35%
	Незначний вплив	15%
	Ніякого впливу	10%
5. Задоволеність робочим графіком	Задоволений повністю	45%
	Частково задоволений	35%
	Незадоволений	15%
	Не має значення	5%
6. Частота корпоративних заходів та відпочинку	Кожен місяць	5%
	Кожні 3 місяці	25%
	Один-два рази на рік	50%
	Рідко або ніколи	20%
7. Важливість навчання та професійного розвитку	Дуже важливо	60%
	Важливо	25%
	Малозначуща річ	10%
	Не важливо	5%
8. Оцінка ефективності нематеріальних мотивацій	Дуже ефективна	30%
	Помірно ефективна	40%
	Мало ефективна	20%
	Не ефективна	10%
9. Відчуття, що досягнення помічаються та винагороджуються	Так, завжди	50%
	Час від часу	35%
	Рідко	10%
	Ніколи	5%
10. Найбільш ефективний метод мотивації	Матеріальні бонуси	45%
	Кар'єрний ріст	30%
	Професійний розвиток	15%
	Нематеріальні винагороди	10%

Джерело: складено автором [25].