

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Базіян Марк Леонідович

Кваліфікаційна робота

на тему: «Система мотивації персоналу сервісної діяльності»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М.Л. Базіян

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах сервісної сфери. У роботі запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації працівників із урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та змін у мотиваційних установках працівників.

Мета кваліфікаційної роботи — на основі аналізу теоретичних засад, сучасних практик і результатів дослідження діяльності ТОВ «ЗФ-Логістик» визначити шляхи удосконалення системи мотивації персоналу для підвищення ефективності підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження — процес мотивації праці персоналу у сфері сервісної діяльності, зокрема в умовах діяльності ТОВ «ЗФ-Логістик».

Предмет дослідження — теоретико-методологічні основи та практичні механізми формування системи мотивації персоналу на підприємстві сфери послуг.

У межах роботи досліджено сутність і економічну природу мотивації праці, класифіковано основні види мотивації та підходи до її реалізації у сервісній сфері, обґрунтовано методологічні принципи побудови мотиваційних систем. Проаналізовано організаційно-економічні характеристики ТОВ «ЗФ-Логістик», оцінено кадровий потенціал підприємства та діючу систему управління мотивацією персоналу, виявлено основні проблеми у мотиваційній політиці. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації, обґрунтовано їхню ефективність на основі прогностичних розрахунків економічних показників діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Загальний обсяг роботи – 64 сторінок, містить 6 рисунків, 14 таблиць, 57 джерел та 3 додатків.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління персоналом, система мотивації, матеріальні і нематеріальні стимули, сервісна діяльність, ефективність підприємства, кадровий потенціал.

ABSTRACT

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of forming an effective personnel motivation system at service sector enterprises. The paper proposes directions for improving the employee motivation system, taking into account current trends in labor market development, business process digitalization, and changes in employees' motivational attitudes.

The purpose of the qualification thesis is to determine ways to improve the personnel motivation system in order to increase the efficiency of the enterprise and strengthen its competitiveness, based on the analysis of theoretical foundations, modern practices, and the results of the study of the activities of LLC «ZF-Logistic».

The object of the research is the process of labor motivation of personnel in the service sector, particularly under the conditions of LLC «ZF-Logistic».

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations and practical mechanisms of forming a personnel motivation system at a service sector enterprise.

Within the framework of the study, the essence and economic nature of labor motivation were explored, the main types of motivation and approaches to their implementation in the service sphere were classified, and the methodological principles for building motivation systems were substantiated. The organizational and economic characteristics of LLC «ZF-Logistic» were analyzed, the company's human resource potential and the current system of personnel motivation management were assessed, and the main problems in the motivational policy were identified. A set of measures for improving the motivation system was proposed and their effectiveness was substantiated based on forecasted calculations of the enterprise's economic indicators.

The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. The total volume of the work is 64 pages, including 6 figures, 14 tables, 57 references, and 3 appendices.

Keywords: personnel motivation, human resource management, motivation system, material and non-material incentives, service sector, enterprise efficiency, human capital.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Економічна сутність мотивації праці та її роль в управлінні персоналом.....	10
1.2. Класифікація видів мотивації та підходів до її реалізації в сервісній сфері.....	15
1.3. Методологічні основи формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств сфери послуг	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК».....	26
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЗФ-Логістик».....	26
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства та діючої системи управління персоналом	32
2.3. Оцінка існуючої системи управління мотивацією персоналом в ТОВ «ЗФ-Логістик».....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК».....	26
3.1. Визначення напрямів удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням виявлених недоліків	44
3.2. Розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності мотивації працівників	46
3.3. Оцінка очікуваних результатів запровадження запропонованих змін у системі мотивації ТОВ «ЗФ-Логістик»	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростання конкуренції на ринку праці та стрімкого підвищення вимог до якості обслуговування споживачів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективної мотивації персоналу підприємств сфери сервісної діяльності. Саме персонал, його залученість, професіоналізм та зацікавленість у досягненні високих результатів визначають конкурентоспроможність сервісних компаній на ринку.

Сервісна діяльність є однією з найбільш трудомістких галузей економіки, де кінцевий результат безпосередньо залежить від якості людської праці. У зв'язку з цим мотивація працівників виступає ключовим чинником формування високого рівня обслуговування клієнтів, забезпечення їхньої лояльності та сталого розвитку підприємства. Ефективна система мотивації персоналу дає змогу не лише стимулювати досягнення виробничих та комерційних цілей, а й сприяє підвищенню загальної продуктивності, покращенню морально-психологічного клімату в колективі та зниженню плинності кадрів.

Значну увагу науковцями приділено класифікації та аналізу мотиваційних теорій, їх адаптації до практичних умов господарювання Д.С. Бутенко [5], В.Р. Сайко [32], Р. Каплан [17], Д. Нортон [17], Д. Пінк [29], а також розробці ефективних підходів до матеріального та нематеріального стимулювання працівників у сфері послуг проводили дослідження Т. Бондар [4], А. Краснонос [4], І. Герман [8], Д. Демчина [11], О.В. Долгальова [12], Т.С. Ремесник [12]. Досліджено механізми управління мотиваційними процесами в межах стратегічного управління вчені Л.І. Близнюк [3], В. Ігнатюк [16], Г. Туніна [16] і логістичного контролінгу О.М. Савицька [31], С.В. Марчук [31], що є особливо актуальними для сервісної діяльності.

Проте на практиці багато підприємств сфери послуг стикаються з проблемами у розробці та реалізації дієвих систем мотивації, що враховували б як матеріальні, так і нематеріальні інтереси працівників, забезпечували б

прозорість винагородження і сприяли б розвитку особистісного потенціалу персоналу.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці персоналу в сервісній діяльності ТОВ «ЗФ-Логістик».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні механізми формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств сфери послуг.

Метою дослідження є: аналіз формування системи мотивації персоналу в сервісній сфері, розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення та оцінка очікуваних результатів упровадження запропонованих змін у систему мотивації персоналу ТОВ «ЗФ-Логістик».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність мотивації праці та визначити її роль в управлінні персоналом підприємств сфери сервісної діяльності;
- проаналізувати класифікацію видів мотивації та підходи до реалізації мотиваційних механізмів у сервісній сфері;
- дослідити методологічні основи формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЗФ-Логістик»;
- здійснити аналіз кадрового потенціалу підприємства та оцінити існуючу систему управління персоналом;
- провести оцінку ефективності діючої системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЗФ-Логістик»;
- визначити напрями удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням виявлених недоліків;
- розробити і обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності мотивації працівників підприємства;
- здійснити оцінку очікуваних результатів упровадження запропонованих змін у систему мотивації персоналу ТОВ «ЗФ-Логістик».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретико-методологічну основу склали методи аналізу та синтезу для вивчення наукових підходів до мотивації праці, індукції та дедукції – для формулювання висновків на основі опрацьованого матеріалу, метод порівняння – для оцінювання різних мотиваційних систем, абстрагування та узагальнення – для визначення ключових закономірностей у розвитку мотиваційних механізмів. У другому розділі роботи було використано методи економічного аналізу для оцінки кадрового потенціалу та ефективності існуючої системи мотивації на підприємстві, а також графічний метод для наочного представлення результатів дослідження. Для розробки практичних рекомендацій застосовано прогностичні методи і метод моделювання альтернативних варіантів удосконалення мотиваційної політики підприємства.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «ЗФ-Логістик», що може сприяти підвищенню ефективності його діяльності та конкурентоспроможності на ринку сервісних послуг.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань теорії та практики мотивації персоналу, офіційні статистичні матеріали, нормативно-правові акти України, зокрема Кодекс законів про працю України, аналітичні звіти консалтингових компаній щодо стану ринку праці та тенденцій у сфері сервісної діяльності, внутрішня документація ТОВ «ЗФ-Логістик», що стосується управління персоналом, звітність підприємства про результати його діяльності за останні роки, результати опитувань персоналу та інші джерела, які характеризують стан і особливості застосування мотиваційних інструментів на практиці.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел (57 найменувань) і трьох додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок друкованого тексту, з яких 52 сторінок займає основна частина.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Економічна сутність мотивації праці та її роль в управлінні персоналом

Мотивація праці є фундаментальною категорією менеджменту персоналу, що відображає внутрішні та зовнішні рушійні сили, які спонукають працівників до трудової діяльності. Сучасні українські дослідники визначають мотивацію праці як складне соціально-економічне явище. Зокрема, А. Герасименко розглядає мотивацію як «процес стимулювання до різних видів діяльності, необхідних для досягнення певних цілей організації» [7]. Н.І. Кара та Н.І. Паук зазначають, що «мотивація це сукупність внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, що надають діяльності працівників спрямованості на досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства» [18, с. 44]. В. Ігнатюк та Г. Туніна наголошують, що «мотивація відіграє роль постійної рушійної сили трудової поведінки, організовуючи зусилля працівників для досягнення максимальної ефективності їхньої діяльності» [16, с. 77]. Таким чином, економічна сутність мотивації праці полягає в забезпеченні усвідомленого та результативного залучення людських ресурсів в трудовий процес, шляхом узгодження інтересів працівника і роботодавця.

Варто відзначити, що в наукових підходах мотивація праці розглядається одночасно і як стан (наявність у працівника певних спонукань до роботи), і як процес (цілеспрямований вплив керівництва на формування таких спонукань). Таке подвійне розуміння підкреслює комплексний характер мотивації: з одного боку, вона залежить від індивідуальних потреб, цінностей і очікувань самого працівника, з іншого – формується під впливом системи стимулів, яку вибудовує організація. У контексті економічних відносин мотивація праці відображає зацікавленість працівника задовольнити свої матеріальні та нематеріальні потреби шляхом трудової діяльності, а роботодавця – забезпечити продуктивну

працю задля досягнення бізнес-цілей. Саме тому мотивацію праці часто називають соціально-економічною основою ефективного використання трудових ресурсів [16, с. 79].

Мотивація працівників безпосередньо впливає на їхню поведінку, продуктивність та якість виконуваної роботи. Основна функція мотивації полягає в прямому впливі на поведінку працівників і формуванні у них спонукальних мотивів до ефективної, високопродуктивної праці. Іншими словами, мотивований співробітник прагне працювати сумлінніше, проявляє ініціативу, готовність докладати додаткових зусиль для досягнення цілей організації [18, с. 45]. Дослідження Н.І. Кара та Н.І. Паук підтверджують, що підвищення мотивації персоналу супроводжується зростанням продуктивності праці та поліпшенням загальних показників діяльності підприємства. Мотивовані працівники, як правило, демонструють вищий рівень трудової дисципліни, творчості та залученості. Окрім того, висока мотивація сприяє збереженню позитивного морального клімату в колективі та лояльності до організації, що, своєю чергою, знижує плинність кадрів і витрати на найм та навчання нових співробітників [18, с. 45-46].

Особливо вагомою є роль мотивації у сферах сервісної діяльності (торгівля, громадське харчування, готельно-туристичні послуги, банківський та страховий сервіс тощо). Сфера послуг характеризується високим рівнем взаємодії персоналу з клієнтами, тому поведінка працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування та задоволеність споживачів. Мотивація персоналу стає критичним чинником забезпечення високої якості сервісу та конкурентоспроможності підприємства у сфері послуг. Так, Д. Демчина зазначає, що «мотивовані співробітники сервісних компаній більш доброзичливі і уважні до клієнтів, швидше реагують на їхні потреби, що підвищує лояльність клієнтів і репутацію компанії на ринку» [11].

Актуальні наукові праці також висвітлюють специфіку мотивування саме у сфері послуг. Згідно з результатами дослідження С. Ахмед, для працівників підприємств сфери послуг надзвичайно важливими мотиваторами є гарантія

зайнятості та можливості просування по службі. Тобто, у сервісній галузі люди особливо цінують стабільність роботи і кар'єрний ріст, що пов'язано з високою конкуренцією на ринку праці та відносно невисоким рівнем базових зарплат у багатьох сервісних професіях [16, с. 80]. Крім того, в умовах інтенсивного спілкування з клієнтами важливим мотивуючим чинником стає психологічний комфорт і підтримка – працівники сфери послуг потребують позитивної оцінки їхньої праці не лише матеріально, але й з боку керівництва та споживачів (подяка, відгуки, рейтинги тощо). Недостатня увага до мотивації в сфері послуг може призвести до зниження якості обслуговування, втрати клієнтів і високої плинності кадрів.

Натомість, ефективна система мотивування здатна моделювати поведінку персоналу у бажаному напрямі: формувати проактивність, клієнтоорієнтованість, командну співпрацю. Наприклад, у готельно-ресторанному бізнесі в Україні протягом останніх років гостро стоїть проблема плинності кадрів та дефіциту кваліфікованих працівників. Дослідження І. Германа, проведені в цій галузі, підкреслюють, що «запровадження продуманої системи мотивації (конкурентна оплата, гнучкий графік, можливості навчання, соціальні пільги) допомагає залучити більш кваліфіковані кадри і зменшити відтік персоналу» [8, с. 21-22]. Мотивуючи працівників залишатися в компанії та розвиватися в ній, сервісні підприємства можуть значно підвищити стабільність свого бізнесу й стандарти обслуговування.

Отже, мотивація праці виступає ключовим інструментом формування результативної поведінки персоналу. Це підтверджується як загальною управлінською практикою, так і специфікою сервісних галузей, де якісна робота з клієнтами неможлива без щирої зацікавленості та ініціативності працівників. Саме тому роль мотивації в управлінні персоналом є визначальною: мотивуючи співробітників, менеджмент фактично спрямовує їх поведінку на досягнення цілей організації, забезпечуючи тим самим її ефективність і розвиток.

Сучасні підходи до мотивації персоналу в українському менеджменті формуються під впливом глобальних трендів та національних особливостей

розвитку економіки. Упродовж тривалого часу на вітчизняних підприємствах переважала орієнтація на матеріальне стимулювання: система оплати праці, преміювання та бонуси розглядалися як основний спосіб спонукати персонал до продуктивної роботи. Це частково зумовлено історичною спадщиною командно-адміністративної системи, де грошові чинники мотивації недооцінювалися, а також обмеженими фінансовими можливостями багатьох підприємств, що спонукають використовувати прості мотиваційні механізми (зарплата як головний мотиватор). Однак останніми роками спостерігається зрушення в бік більш комплексних мотиваційних систем. Українські автори наголошують, що для побудови високоефективної системи мотивації необхідно застосовувати в комплексі різноманітні методи мотивування персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули [3, с. 79]. Такий підхід дозволяє врахувати різні потреби працівників і ситуаційні чинники, підвищуючи гнучкість управління персоналом.

Однією з актуальних тенденцій є зростання ролі нематеріальної мотивації. Українські компанії поступово переймають зарубіжний досвід у сфері нематеріального заохочення працівників. Зокрема, все більшого значення набувають: створення комфортних умов праці та сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, гнучкі графіки роботи і можливість частково працювати дистанційно, визнання та нагородження кращих працівників перед трудовим колективом, розробка чітких програм кар'єрного росту, наставництво і тренінги для підвищення кваліфікації.

Практичні рекомендації українських фахівців з управління персоналом включають цілий спектр заходів: від матеріального заохочення до розвитку корпоративної культури. Наприклад, в одній із сучасних робіт запропоновано впроваджувати такі інновації, як надання працівникам більшої автономії у виборі способів виконання завдань, гнучке планування робочого часу (аж до запровадження чотириденного робочого тижня), корпоративні заходи для підвищення лояльності, програму визнання досягнень персоналу тощо. Подібні заходи спрямовані на підвищення залученості працівників і розкриття їхнього

потенціалу, що особливо важливо у сфері послуг, де якість людського капіталу є визначальною [7].

Варто зауважити, що нормативно-правова база України в сфері стимулювання праці також стимулює роботодавців до впровадження систем мотивації. Зокрема, Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП) передбачає можливість застосування різних форм заохочення працівників за успіхи в роботі. Так, ст. 143 КЗпП України встановлює, що до працівників можуть застосовуватися будь-які заохочення, передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку, погодженими трудовим колективом [1]. Це означає, що законодавство не обмежує роботодавця у виборі мотиваційних інструментів – від грошових премій до моральних стимулів (грамоти, подяки, занесення на Дошку пошани тощо). Більше того, державні нормативні акти рекомендують впроваджувати ефективні системи матеріального стимулювання, пов'язуючи оплату праці з результатами і якістю роботи персоналу [2].

Окрему увагу сучасні українські дослідники приділяють мотивуванню персоналу в умовах криз і викликів, з якими зіткнулися компанії останнім часом. Пандемія COVID-19, економічна рецесія та воєнний стан в країні випробовують усталені системи мотивації. В цих умовах на перший план виходять такі фактори, як гарантія збереження робочого місця, гнучкість умов праці, турбота про безпеку і добробут працівників. Наприклад, під час воєнного стану підприємства сфери послуг змушені адаптувати програми стимулювання: забезпечувати мінімальну фінансову стабільність, підтримувати моральний дух працівників, враховувати обмеження та ризики військового часу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що сучасна система мотивації персоналу сервісної діяльності в Україні еволюціонує в напрямку більшої комплексності та індивідуалізації. Українські автори одностайні в думці, що мотивація праці виступає головним важелем управління персоналом, від якого залежить реалізація стратегічних цілей організації. Ефективні практики мотивування сьогодні передбачають поєднання матеріальних стимулів із моральним

заохоченням, врахування особистісних мотивів працівників, створення умов для їх професійного та особистісного зростання.

1.2. Класифікація видів мотивації та підходів до її реалізації в сервісній сфері

Для глибшого розуміння сутності мотивації праці важливо розглянути класифікацію мотивів і видів мотивації, які враховуються в управлінні персоналом. У сучасній літературі (В. Сайко та Д. Бутенко) виокремлюють кілька базових підходів до класифікації мотивів трудової діяльності [32, с. 94; 5, с. 3-4]:

1. За джерелом виникнення мотивації: розрізняють внутрішню (інтринсивну) і зовнішню (екстринсивну) мотивацію. Внутрішня мотивація зумовлена особистими потребами працівника, його інтересом до роботи, прагненням до самореалізації, професійного росту тощо. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх стимулів – системи винагород, заохочень або санкцій, що застосовуються керівництвом. Дослідники зазначають, що мотивація працівників складається з внутрішніх спонукань, доповнених зовнішніми позитивними стимулами, а інколи й зовнішніми негативними факторами (загроза покарання), хоча у сучасному менеджменті акцент робиться переважно на позитивному спонуканні до праці.

2. За характером стимулів: виділяють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація пов'язана з матеріальними винагородами за працю – заробітною платою, преміями, бонусами, надбавками тощо. Вона покликана забезпечити матеріальні потреби працівників у залежності від досягнутих результатів. Згідно з офіційними методичними рекомендаціями Міністерства праці України, матеріальне стимулювання праці визначається як засіб забезпечення потреб працюючих відповідно до результатів їхньої роботи через систему економічних і організаційних чинників. Нематеріальна мотивація, своєю чергою, базується на нематеріальних чинниках: визнанні та похвалі,

можливості професійного навчання і кар'єрного зростання, розвитку творчості, поліпшенні умов праці, гнучкому графіку, участі в ухваленні рішень, корпоративній культурі тощо.

3. За спрямованістю впливу: іноді виокремлюють позитивну (заохочувальну) та негативну (караючу) мотивацію. Позитивна мотивація означає спонукання працівників до продуктивної діяльності шляхом винагород та визнання їхніх досягнень (система «пряника»), тоді як негативна мотивація пов'язана з побоюванням покарання або втрати привілеїв (система «батога»). В управлінській практиці негативна мотивація використовується обмежено; натомість наголос робиться на формуванні позитивної мотивації, яка сприяє довгостроковій лояльності персоналу та кращим результатам. Крім того, теорія мотивації праці представлена двома підходами до змісту мотивів: змістовними та процесуальними теоріями (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Характеристика змістовних і процесуальних теорій мотивації праці

№ з/п	Група теорій	Основні представники	Основний зміст підходу	Практичне значення для управління персоналом
1	Змістовні теорії	А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд	Групування мотивів за видами потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, статусні, духовні тощо).	Допомагають зрозуміти, які саме потреби працівників слід задовольняти для підвищення їх мотивації.
2	Процесуальні теорії	В. Врум, Дж. Адамс, Е. Лоулер, Е. Десі та Р. Раян	Акцент на механізмах формування мотивації: співвідношення зусиль і винагород, усвідомлення справедливості, надання автономії, самовизначення.	Дозволяють керівникам ефективно конструювати мотиваційні програми, орієнтовані на індивідуальні очікування працівників та справедливість системи стимулювання.

Джерело: створено на основі [32, с. 95-96]

В сучасних українських публікаціях з менеджменту прослідковується використання обох підходів: класичні теорії мотивації переосмислюються і доповнюються новими дослідженнями з поведінкової економіки та психології,

що дає можливість більш гнучко керувати різними видами мотивів персоналу. Отже, для ефективного управління персоналом необхідно враховувати різні види мотивації та широкий спектр мотивів. Керівник має розуміти, що трудова мотивація формується під впливом як особистісних чинників (потреби, цінності, прагнення працівника), так і продуманої системи стимулів у компанії.

Ефективна система мотивації повинна поєднувати різні види стимулів: екстраінтринсивні (зовнішні) та інтринсивні (внутрішні). До екстраінтринсивних належать матеріальні винагороди – гроші, бонуси, соціальний пакет (медичне страхування, оплата транспорту тощо). Інтринсивні – це нематеріальні мотиватори, такі як цікаві й творчі завдання, можливості професійного зростання, визнання досягнень, гнучкий графік, залучення працівників до ухвалення рішень. Дослідження показують, що саме внутрішні нематеріальні винагороди значною мірою сприяють підвищенню мотивації, задовольняючи психологічні потреби персоналу у самореалізації та причетності [46].

Водночас зовнішні стимули (оплата, бонуси) залишаються важливими, особливо для працівників нижчих рівнів або новачків, тому керівникам доцільно комбінувати обидва види мотивації для досягнення найкращого результату. Як зазначають фахівці, найефективнішою є така система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні фактори впливу на персонал. Збалансований «мотиваційний пакет», який враховує різноманітні потреби співробітників, сприяє підвищенню їх задоволеності працею та продуктивності [46]. Галузь послуг має певні особливості, що впливають на підходи до мотивації персоналу [43, с. 99-89]:

По-перше, результат роботи у сфері послуг є менш відчутним і вимірюваним, значною мірою залежить від якості взаємодії “працівник–клієнт”. Тому важливо мотивувати працівників на клієнтоорієнтовану поведінку, високі стандарти обслуговування, емоційну стійкість та доброзичливість у спілкуванні з відвідувачами. Працівники сервісу часто стикаються з так званою «емоційною працею» – необхідністю контролювати власні емоції та завжди демонструвати привітність, терпіння, увагу до клієнта. Це потребує додаткових нематеріальних

стимулів, таких як визнання з боку керівництва і клієнтів, підтримка в стресових ситуаціях, корпоративна культура взаємодопомоги.

По-друге, у сфері послуг якість результату важко стандартизувати, тому розвиток внутрішньої мотивації набуває критичного значення – коли співробітник сам зацікавлений виконувати роботу якнайкраще, навіть без прямого контролю. Тут в пригоді стають ціннісні мотиватори: причетність до місії компанії, розуміння важливості своєї праці для людей, можливість професійно зростати, навчатися та проявляти ініціативу.

По-третє, сфера послуг характеризується високою контактністю – працівники є «обличчям» компанії для споживача. Тому практика провідних сервісних компаній полягає у створенні середовища, де співробітники відчують підтримку і задоволеність, що в кінцевому підсумку відображається на рівні сервісу. Концепція «ланцюга сервіс-прибуток» (Service-Profit Chain), запропонована в Гарвардській бізнес-школі, чітко встановлює цей зв'язок (див. рис. 1.1.).

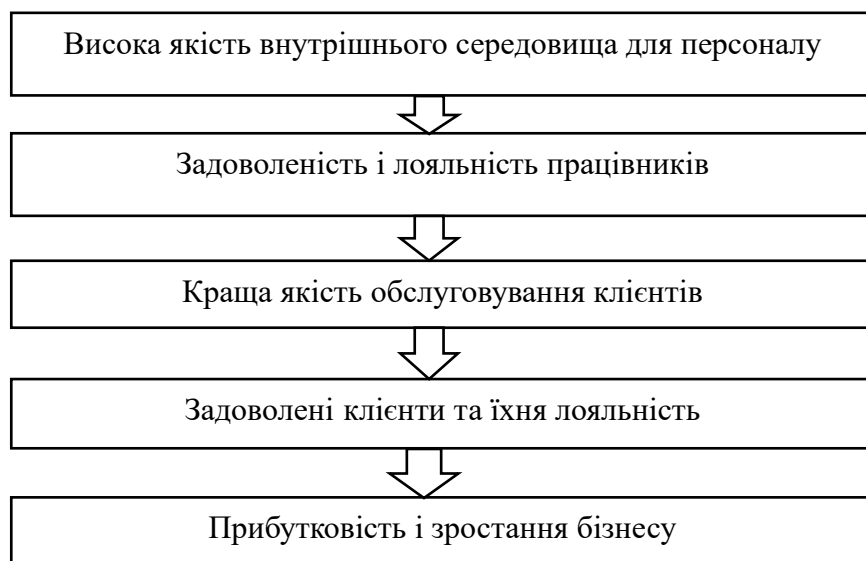


Рис. 1.1. Концепція «ланцюга сервіс-прибуток»

Джерело: створено автором на основі [48]

Отже, інвестиції у розвиток і мотивацію персоналу сервісних підприємств безпосередньо окупаються через підвищення рівня послуг та лояльність споживачів. На практиці це означає, що компанія має забезпечити працівникам

належні умови (навчання, сучасні інструменти роботи, зрозумілі стандарти сервісу), наділити їх необхідними повноваженнями для вирішення питань клієнтів та винагороджувати за досягнення у сфері якості обслуговування. Внутрішня задоволеність персоналу, підкріплена продуманою системою стимулів, трансформується у зовнішню задоволеність споживачів послуг – цей принцип лежить в основі успіху багатьох відомих сервісних компаній [30, с. 46].

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких змін бізнес-середовища менеджери дедалі частіше впроваджують нестандартні та творчі підходи до мотивації персоналу. Мета новітніх методів – підвищити залученість співробітників, розвиток їх творчого потенціалу та лояльність до компанії. Дослідження В. Васюти та А. Радченка підтверджує, що використання нетипових підходів позитивно впливає на персонал: впровадження нових і нестандартних методів мотивації дозволяє не тільки залучити кваліфікованих спеціалістів, а й значно підвищити лояльність наявних працівників [6, с. 137].

Одним із трендів останніх років є індивідуалізація мотивації – підбір стимулів з урахуванням особистих цінностей, потреб, навіть поколінних особливостей співробітників (відмінності у мотивації представників поколінь X, Y, Z). Також зростає роль нематеріальних мотиваторів вищого рівня: можливостей самореалізації, гнучкості у роботі, балансу роботи й особистого життя. Компанії все більше уваги приділяють створенню позитивного досвіду співробітників (*employee experience*): розвивають корпоративну культуру, яка визнає досягнення і дає зворотний зв'язок, впроваджують програми добробуту (*well-being*) – від підтримки ментального здоров'я до спортивних активностей. Інноваційні підходи включають і гейміфікацію – використання ігрових механік для стимулювання змагання та залученості у колективах. Наприклад, у готельно-ресторанному бізнесі застосовують системи внутрішніх рейтингів, нагороди «співробітник місяця» з інтерактивними елементами, що підвищує мотивацію персоналу через дух змагання і визнання [44].

Технологічні рішення також сприяють мотивації: сучасні платформи для управління персоналом містять модулі гейміфікації, системи миттєвого визнання

(онлайн-«бейджі» за досягнення, дошки пошани в корпоративному порталі), мобільні додатки для збору пропозицій від працівників тощо. У сервісній сфері, де значна частина персоналу молодого віку, такі цифрові інструменти отримують позитивний відгук. Серед інновацій варто відзначити і розширення участі працівників в управлінні: «багато компаній сервісу запроваджують практику регулярних опитувань співробітників щодо покращення роботи, залучають їх до обговорення нових продуктів та стандартів обслуговування» [30, с. 47].

Сучасна постпандемічна реальність додала нових акцентів: забезпечення безпеки та здоров'я працівників стало важливим мотивуючим чинником (компанії пропонують медичне страхування від COVID-19, програми підтримки ментального здоров'я тощо). Все більшого значення набуває гнучкий графік та дистанційна робота – навіть у сервісній сфері багато процесів перейшли в онлайн, і працівники цінують можливість гнучко планувати свій час. Технологічні інновації у мотивації проявляються не лише у гейміфікації, а й у використанні великих даних для аналізу потреб персоналу та прогнозування звільнень (HR-аналітика), впровадженні чат-ботів для зворотного зв'язку від працівників тощо [6, с. 139].

Важливою тенденцією є узгодження мотиваційної системи з корпоративними цінностями та місією організації: співробітники, особливо молодші покоління, хочуть працювати в компаніях, чії цінності збігаються з їхніми власними. Тому компанії дедалі частіше комунікують своє суспільне призначення, залучають персонал до соціальних проєктів, формують культуру сталого розвитку – і це теж елемент мотивації через гордість за свою організацію. Крім того, сучасні мотиваційні стратегії враховують потребу працівників у навчанні та розвитку: доступ до тренінгів, програм наставництва, чіткі кар'єрні траєкторії виступають потужними нематеріальними стимулами залишатися в компанії і досягати більшого [30, с. 47].

Отже, у сервісній сфері існує широкий спектр підходів до реалізації мотивації персоналу – від класичних теорій і фінансових заохочень до креативних сучасних рішень. Ключовим є розуміння, що мотивований персонал

– запорука високої якості послуг та лояльності клієнтів. Тому роботодавці повинні вибудовувати комплексну систему мотивації, яка враховує базові потреби працівників і вищі прагнення, матеріальні стимули і моральне заохочення. Сучасні тенденції підкреслюють гнучкість, індивідуальний підхід та залучення працівників до процесу ухвалення рішень.

1.3 Методологічні основи формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств сфери послуг

На основі теорій мотивації вироблено принципи формування системи мотивації, яких слід дотримуватися при побудові її архітектури на підприємстві. Характеристика ключових методологічних принципів представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Методологічні принципи формування ефективної системи мотивації персоналу

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Комплексність	Охоплення всіх основних аспектів стимулювання: матеріального, нематеріального, соціально-психологічного, організаційного.
2	Системність	Узгодженість мотиваційних заходів між собою та їх інтеграція у загальну систему управління персоналом.
3	Регламентованість	Чітке визначення правил, процедур, критеріїв оцінювання і винагородження працівників, формалізація мотиваційних заходів.
4	Цілеспрямована креативність	Використання творчих, нестандартних підходів у межах стратегічних цілей організації.
5	Орієнтація на результат	Побудова мотиваційної системи, орієнтованої на досягнення конкретних показників ефективності діяльності підприємства.
6	Простота і зрозумілість	Доступність та зрозумілість мотиваційних правил і механізмів для всіх працівників незалежно від їх посади чи рівня кваліфікації.
7	Відкритість та об'єктивність	Можливість перевірки справедливості мотиваційних рішень, надання зворотного зв'язку та адаптація системи на основі об'єктивних даних.

Джерело: створено автором на основі [45]

Дотримання цих принципів забезпечує міцний методологічний фундамент для побудови мотиваційної системи. Вони узагальнюють кращі практики та наукові рекомендації: комплексний і системний підхід гарантують повноту охоплення мотивуючих чинників; регламентація та прозорість – справедливість і чіткість; творчість – інноваційність і актуальність стимулів; орієнтація на результат – ефективність; простота й відкритість – зрозумілість і довіру. На основі цих принципів підприємство може розробити власну модель мотивації, яка відповідає його специфіці і стратегії.

Процес створення і впровадження мотиваційної системи на підприємстві складається з низки послідовних етапів. Зокрема, К.І. Оксенюк [27, с. 404-405] виділяє такі основні етапи формування мотиваційної системи:

1. Діагностика проблем мотивації. На першому етапі аналізуються наявні проблеми в роботі персоналу, які можуть бути спричинені недостатньою мотивацією. Це може включати виявлення симптомів низької мотивації: низька продуктивність, висока плинність кадрів, часті конфлікти чи незадовільний сервіс, відсутність ініціативи у працівників тощо. Такий аналіз проводиться шляхом збору даних (опитування працівників, інтерв'ю з керівниками підрозділів, аналіз скарг клієнтів, показників ефективності). Мета етапу – зрозуміти, які аспекти мотивації потребують покращення і які проблеми слід вирішити за допомогою мотиваційних заходів.

2. Визначення цілей і завдань мотиваційної програми. Спираючись на результати діагностики, керівництво формує ключові цілі, яких слід досягти шляхом підвищення мотивації персоналу. Наприклад, цілі можуть бути такими: підвищити продуктивність праці на певний відсоток, зменшити плинність кадрів, покращити якість обслуговування клієнтів, сформувати більш згуртовану команду тощо. Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірюваними і узгодженими зі стратегічними планами підприємства. На основі поставлених цілей визначаються завдання мотиваційної системи – які саме зміни в поведінці або ставленні працівників потрібно стимулювати (наприклад, збільшення

кількості проданих послуг на одного працівника, підвищення оцінок клієнтів за сервіс).

3. Соціальна діагностика потреб персоналу. Цей етап передбачає глибше дослідження потреб і мотиваторів працівників. Використовуються опитувальники, анкети, фокус-групи чи інтерв'ю, аби з'ясувати, що саме цінують співробітники, яких стимулів їм не вистачає. В ході опитування може виявитися, що, наприклад, молодим працівникам важливіші можливості навчання і кар'єрного зростання, тоді як старшим – стабільність і соціальні гарантії; комусь бракує похвали і визнання, іншим – чіткішого зв'язку зарплати з результатами. В результаті соціальної діагностики окреслюються ключові мотиватори для різних груп персоналу (фінансові та нефінансові).

4. Розробка мотиваційної системи. На цьому етапі формується конкретна програма мотивації персоналу на основі зібраних даних і визначених цілей. Вибираються інструменти мотивації – як матеріальні, так і нематеріальні – які доцільно застосувати. Визначається їхня пріоритетність, частота та взаємозв'язок. Наприклад, розробляється нова схема бонусів (з прив'язкою до КРІ сервісної якості чи обсягів продажів), впроваджується система нематеріального заохочення (щомісячне публічне відзначення кращих працівників, програма наставництва для новачків, оплата професійних курсів), оновлюється соціальний пакет (додаткове медичне страхування, оплачувані вихідні на день народження, гнучкий графік для працівників з дітьми тощо).

5. Аналіз ресурсів та бюджетування. Розробляючи систему мотивації, паралельно оцінюють фінансові та організаційні ресурси, необхідні для її реалізації. Складається бюджет мотиваційної програми: розраховуються витрати на заплановані підвищення зарплат, бонуси, навчальні заходи, корпоративні події тощо. Також враховуються нематеріальні витрати – час керівників на проведення оцінок, підготовку нагород, адміністрування нових процесів. На цьому етапі керівництво приймає рішення, чи доступні підприємству такі витрати і які елементи мотиваційної програми є пріоритетними в межах бюджету.

6. Впровадження і комунікація. Після затвердження програми мотивації розпочинається її впровадження. Дуже важливо правильно поінформувати персонал про нововведення. Проводяться загальні збори або зустрічі в підрозділах, де керівники пояснюють суть нової мотиваційної системи, її правила і вигоди для працівників. Співробітникам роз'яснюють, які показники будуть відслідковуватися, за що можна отримати заохочення, які нові можливості (наприклад, навчання чи кар'єрний розвиток) відкриваються. Якщо система складна, готуються письмові настанови/пам'ятки для працівників з детальним описом, як вона працює. Одночасно навчаються менеджери і HR-фахівці, які адмініструватимуть мотиваційну систему: як оцінювати результати, як нараховувати бонуси, як вести себе при врученні нагород тощо. Впровадження може розпочатися з пілотного запуску на обмежений період або в окремому підрозділі, щоб перевірити дієвість підходів.

7. Моніторинг результатів і коригування. Після запуску системи мотивації необхідно постійно відстежувати її ефективність. Протягом визначеного пробного періоду (наприклад, 3-6 місяців) збираються показники: динаміка продуктивності, зміни в рівні плинності кадрів, результати опитувань задоволеності працівників, відгуки клієнтів щодо якості сервісу тощо. Також бажано організувати зворотний зв'язок – опитування чи збори з персоналом, щоб дізнатися їхню думку про нову систему: що подобається, що ні, які є пропозиції покращити. Якщо за підсумками аналізу виявлено, що деякі заходи не спрацювали (наприклад, обіцяні бонуси виявилися занадто малими, щоб мотивувати, або ж працівники не розуміють критеріїв оцінки), то систему потрібно скоригувати. Фактично, як зазначають В. Костецький та П. Дудкін «формування мотиваційної системи – це циклічний процес: планування – реалізація – оцінка – корекція, що повторюється до досягнення оптимального стану» [13, с. 55].

Дотримання наведених етапів забезпечує методичну послідовність у формуванні системи мотивації. Спочатку визначаються проблеми та цілі, далі здійснюється аналіз потреб і проєктування рішень, після чого йде реалізація з

належною комунікацією, а насамкінець – оцінювання ефективності та внесення змін. Такий структурований підхід мінімізує ризик помилок і підвищує шанси, що мотиваційна програма справді стимулюватиме персонал так, як очікується.

Методологічно правильне впровадження мотиваційної системи повинно привести до відчутних позитивних змін в організації. Очікуваними результатами є: зростання продуктивності праці, підвищення якості послуг, зниження плинності кадрів, формування більш згуртованого і лояльного колективу, покращення іміджу роботодавця на ринку праці. Успішна система мотивації створює сприятливе середовище в компанії, де співробітники відчувають себе цінними і важливими. Вона підтримує високий рівень залученості: працівники готові докладати додаткових зусиль, проявляти ініціативу і творчість, бо бачать, що їх вклад визнається і винагороджується [4, с. 97].

Отже, методологічні засади формування системи мотивації персоналу включають визначення чітких принципів та дотримання поетапного підходу до розробки, впровадження і вдосконалення мотиваційних заходів. Принципи комплексності, системності, прозорості, інноваційності та орієнтації на результат забезпечують науково обґрунтовану основу мотиваційної політики підприємства. Етапи формування – від аналізу потреб до моніторингу – дозволяють цілеспрямовано й послідовно вибудувати ефективну мотиваційну систему. Така система має узгоджувати стратегічні цілі сервісного підприємства із прагненнями і цінностями його працівників. Практика показує, що методично правильно сформована система мотивації стає потужним інструментом підвищення продуктивності та якості роботи персоналу, сприяє розвитку людського капіталу і довгостроковому успіху організації в динамічній сфері послуг.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЗФ-Логістик»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗФ ЛОГІСТИК» (далі – ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК») було засновано в 2016 р. групою підприємців з метою створення сучасного підприємства з виробництва якісних кондитерських виробів тривалого зберігання. Місія ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» полягає у наданні високоякісних логістичних послуг, що забезпечують ефективний рух товарів, оптимізацію витрат і максимальне задоволення потреб клієнтів. Компанія орієнтується на інноваційні рішення, надійність, ефективність та екологічну відповідальність, створюючи довгострокові партнерські відносини [40].

ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» діє на підставі Статуту, що був розроблений і затверджений засновниками підприємства відповідно до чинного законодавства України. Основними документами, що регламентують діяльність компанії, є Статут підприємства, Свідоцтво про державну реєстрацію та інші установчі документи, затверджені у встановленому порядку [34]. У своїй діяльності ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» керується чинним законодавством України, зокрема: Законом України «Про господарські товариства», Законом України «Про підприємництво», Законом України «Про захист прав споживачів», Податковим кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність підприємств у сфері виробництва та торгівлі харчовими продуктами. Компанія також дотримується міжнародних стандартів якості та безпеки харчової продукції, впроваджуючи системи управління якістю, сертифіковані за стандартами ISO 9001 та HACCP.

ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» належить до приватного сектору економіки, оскільки є товариством з обмеженою відповідальністю, заснованим на приватній власності. Підприємство діє як недержавна комерційна організація, основною

метою якої є отримання прибутку шляхом надання логістичних послуг. Компанія функціонує у сегменті B2B, надаючи послуги корпоративним клієнтам, які потребують надійних логістичних рішень для оптимізації своїх постачальних ланцюгів. Основними споживачами є великі дистриб'ютори, виробничі підприємства, торговельні мережі, компанії, що здійснюють імпорту та експорт товарів. Розглянемо організаційно-правову структуру управління (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Організаційно-правова структура ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК»

Рівень	Функції
Загальні збори учасників	Вищий орган управління, визначення основних напрямів діяльності, прийняття рішень щодо змін до статуту, затвердження звітів та балансів, розподіл прибутків і збитків, реорганізація або ліквідація підприємства.
Директор	Поточне керівництво діяльністю підприємства, виконання рішень загальних зборів, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, забезпечення дотримання законодавчих вимог.
Виробничий відділ	Організація та контроль виробничих процесів, впровадження нових технологій, дотримання стандартів якості та безпеки, технічне обслуговування та ремонт обладнання.
Відділ збуту	Розробка та реалізація стратегії збуту продукції, аналіз ринку, встановлення цінової політики, організація промоакцій, підтримка партнерських відносин з покупцями.
Фінансовий відділ	Фінансове планування, бюджетування, управління фінансовими потоками, підготовка фінансової звітності, взаємодія з банківськими установами.
Юридичний відділ	Розробка, аналіз і супровід договорів, правовий захист інтересів підприємства, дотримання законодавчих вимог, представництво у судових органах.
Логістичний відділ	Організація та контроль логістичних процесів, оптимізація ланцюгів постачання, управління запасами, забезпечення своєчасної доставки продукції.
Відділ кадрів	Підбір, найм та адаптація працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації, управління кадровою документацією, забезпечення дотримання трудового законодавства.
Ревізійна комісія	Контроль фінансово-господарської діяльності підприємства, перевірка фінансової звітності, бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю.

Джерело: створено на основі [34]

Отже, організаційна структура підприємства має чіткий розподіл функцій між підрозділами, що забезпечує ефективне управління основними бізнес-процесами. Наявність окремого виробничого, логістичного, фінансового та

юридичного відділів сприяє спеціалізації та підвищенню продуктивності. Загальні збори учасників як вищий орган управління забезпечують стратегічний контроль, тоді як директор здійснює оперативне управління та реалізацію прийнятих рішень. Включення ревізійної комісії дозволяє забезпечити фінансову прозорість та мінімізувати ризики зловживань.

ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» розуміє важливість інвестування у розвиток своїх працівників. Компанія реалізує програми навчання та підвищення кваліфікації для своїх співробітників, що включають проведення тренінгів, семінарів та курсів. Це дозволяє підвищити професійний рівень працівників та забезпечити їх відповідність вимогам сучасного ринку праці. Інноваційно-інвестиційних проекти ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» див табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Інноваційно-інвестиційних проекти ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК»

Проект	Опис
Модернізація виробничої лінії для виробництва сухого печива	Компанія інвестувала у нову виробничу лінію, що дозволило збільшити обсяги виробництва та покращити якість продукції.
Створення автоматизованого складського комплексу	Цей проект включав будівництво нових складських приміщень та впровадження автоматизованих систем управління складом, що оптимізувало процеси зберігання та зменшило витрати на логістику.
Виробництво безглютенових печив	ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» розробило та запустило нову лінію продуктів, орієнтованих на споживачів з особливими дієтичними потребами, що дозволило залучити нову аудиторію та збільшити обсяги продажів.
Встановлення сонячних панелей	Інвестиції у встановлення сонячних панелей на виробничих приміщеннях дозволили знизити витрати на енергію та покращити екологічний баланс підприємства.

Джерело: створено на основі внутрішньої документації ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК»

Тепер розглянемо витрати на виробництво ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК». У 2021 р. витрати на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» склалися з кількох основних компонентів. Основну частину витрат становили витрати на сировину та матеріали, які використовувалися у виробничому процесі. Витрати на оплату праці та соціальні відрахування також були

значними, враховуючи розмір виробничого колективу. Інші витрати включали амортизацію обладнання, витрати на енергію, транспортні витрати, витрати на пакування та маркетинг [38]. У 2022 р. компанія продовжила модернізацію виробничих ліній, що сприяло деякому зростанню витрат на амортизацію та інвестиції в обладнання. Однак, завдяки оптимізації виробничих процесів та впровадженню енергозберігаючих технологій, витрати на енергію були частково знижені. Витрати на сировину та матеріали залишалися стабільними, хоча ціни на деякі види сировини зросли через глобальні економічні фактори. Витрати на оплату праці зросли у зв'язку з підвищенням заробітної плати та збільшенням штату співробітників [37].

У 2023 р. та 2024 р. ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» продовжило інвестувати в інноваційні проекти, включаючи встановлення сонячних панелей, що дозволило значно знизити витрати на енергію. Витрати на сировину та матеріали залишилися стабільними, хоча компанія почала використовувати більше екологічно чистих та органічних матеріалів, що дещо підвищило витрати в цій категорії (табл. 2.3.). Витрати на транспорт та логістику були оптимізовані завдяки створенню автоматизованого складського комплексу. Витрати на маркетинг зросли через активні рекламні кампанії нових продуктів [39].

Таблиця 2.3.

Витрати на виробництво та реалізацію продукції

Рік	Сировина та матеріали (тис. грн)	Оплата праці та соціальні відрахування (тис. грн)	Амортизація (тис. грн)	Енергія (тис. грн)	Транспортні витрати (тис. грн)	Пакування (тис. грн)	Маркетинг (тис. грн)
2021	450	300	100	150	120	80	60
2022	470	350	120	130	125	85	80
2023	480	400	140	90	110	90	100
2024	500	450	160	95	130	100	120

Джерело: створено на основі [36; 37; 38; 39]

Аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2021-2024 рр. показує тенденцію до зростання всіх основних статей витрат. Найбільше збільшення відбулося у фонді оплати праці та

соціальних відрахуваннях, що свідчить про активне розширення персоналу та підвищення рівня заробітної плати. Також суттєво зросли витрати на амортизацію, що може вказувати на оновлення основних засобів та впровадження нових технологій у виробничий процес. Попри загальне зростання витрат, витрати на енергію в 2023 р. суттєво зменшилися, ймовірно, через оптимізацію енергоспоживання або впровадження енергоефективних технологій, проте у 2024 р. вони стабілізувалися. Витрати на маркетинг продемонстрували найбільшу динаміку зростання, що може свідчити про посилення рекламної активності компанії з метою розширення ринкової присутності. ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» демонструє стабільний розвиток та позитивні фінансово-економічні результати за останні чотири роки (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Фінансовий аналіз ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації продукції (тис. грн)	2500	2800	3000	3200
Чистий прибуток (тис. грн)	450	550	650	720
Рентабельність (%)	18.00	19.64	21.67	22.50
Витрати на сировину та матеріали (тис. грн)	450	470	480	500
Витрати на оплату праці та соціальні відрахування (тис. грн)	300	350	400	450
Амортизація (тис. грн)	100	120	140	160
Витрати на енергію (тис. грн)	150	130	90	95
Транспортні витрати (тис. грн)	120	125	110	130
Витрати на пакування (тис. грн)	80	85	90	100
Витрати на маркетинг (тис. грн)	60	80	100	120
Операційні витрати (тис. грн)	1260	1360	1410	1525
Валовий прибуток (тис. грн)	1240	1440	1590	1675
Операційний прибуток (тис. грн)	530	640	740	850
Чистий прибуток до оподаткування (тис. грн)	480	580	680	770

Джерело: створено на основі [36; 37; 38; 39]

Аналіз фінансових показників ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2021-2024 рр. демонструє стабільне зростання доходу від реалізації продукції, який у 2024 р. досяг 3200 тис. грн, що на 28% більше, ніж у 2021 р. Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись із 450 тис. грн у 2021 р. до 720 тис. грн у 2024 р. Рентабельність підприємства поступово зростала, досягнувши 22,5% у 2024 р., що свідчить про ефективність управління витратами

та оптимізацію бізнес-процесів. Основні витрати компанії також зазнали змін. Найбільш суттєве зростання спостерігалось у витратах на оплату праці, що може свідчити про розширення штату або підвищення рівня заробітної плати персоналу. Витрати на сировину, амортизацію та маркетинг також збільшилися, що вказує на активний розвиток та модернізацію виробничих потужностей. Витрати на енергію залишалися стабільними, з незначним збільшенням у 2024 р.

Валовий та операційний прибуток демонструють позитивну динаміку, що підтверджує ефективність управління ресурсами та покращення фінансових показників підприємства. Однак збільшення транспортних витрат та маркетингових витрат потребує подальшого контролю та оптимізації, щоб забезпечити максимальну ефективність діяльності компанії. Загалом, фінансові показники ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» свідчать про стабільне зростання, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів

Ефективність господарської діяльності ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» відображається у стабільному зростанні фінансових показників, що свідчить про правильну стратегію управління та високий рівень організації виробничих процесів (додатки А та Б). Компанія постійно працює над оптимізацією витрат та підвищенням продуктивності праці, що дозволяє досягати високих показників рентабельності. Важливим аспектом ефективної діяльності є інвестування у модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Це дозволяє не лише підвищити якість продукції, але й знизити витрати на виробництво, що в свою чергу позитивно впливає на фінансові результати.

Таким чином, ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» є стабільним та конкурентоспроможним підприємством у сфері логістичних послуг, із чіткою організаційною структурою управління та орієнтацією на інноваційний розвиток. Стабільне зростання фінансово-економічних показників упродовж 2021–2024 рр. свідчить про ефективність управлінських рішень, грамотну інвестиційну політику та високий рівень організації господарських процесів.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства та діючої системи управління персоналом

Діюча система управління персоналом у ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» базується на комплексному підході, що включає організацію всіх основних процесів роботи з персоналом: планування кадрових потреб, підбір та адаптацію нових працівників, навчання і розвиток персоналу, оцінювання ефективності трудової діяльності та підтримання належного кадрового резерву (див. рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Система управління персоналом ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК»

Джерело: створено автором на основі [10, с. 26; 15]

У межах діючої системи управління персоналом ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» чітко визначено функціональні обов'язки кожного структурного підрозділу та посадових осіб, відповідальних за окремі етапи роботи з кадрами. Планування потреби у персоналі здійснюється відділом кадрів спільно з керівниками підрозділів на основі стратегічних та оперативних планів розвитку підприємства.

Відділ кадрів відповідає за розробку штатного розпису, аналіз вакансій та прогнозування потреби у кваліфікованих працівниках. Підбір та найм персоналу координується відділом кадрів, який організовує процес залучення кандидатів, проводить первинний відбір, співбесіди та тестування за участю керівників відповідних функціональних підрозділів.

Адаптація нових працівників покладається на відділ кадрів у співпраці з керівниками підрозділів і наставниками, закріпленими за новоприйнятими співробітниками. Вони забезпечують ознайомлення працівників з корпоративною культурою, внутрішніми регламентами та функціональними обов'язками. Організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників здійснює відділ кадрів спільно з керівниками підрозділів. Вони відповідають за планування заходів з професійного розвитку, підбір навчальних програм та координацію процесу підготовки персоналу. Оцінювання результатів праці персоналу координується відділом кадрів у тісній взаємодії з керівниками підрозділів. Основними інструментами оцінювання є встановлені ключові показники ефективності, а також періодичні атестації працівників [14].

Формування та розвиток кадрового резерву контролюється відділом кадрів на основі результатів оцінки персоналу та аналізу потенціалу працівників. Особливу увагу приділяють виявленню кандидатів для заміщення ключових посад. За утримання персоналу, підтримку належного рівня корпоративної культури, організацію внутрішніх комунікацій та соціальних заходів відповідає відділ кадрів у взаємодії з керівництвом підприємства. Контроль за реалізацією кадрової політики здійснює директор підприємства, який затверджує основні рішення щодо управління персоналом, координує роботу відділу кадрів та приймає стратегічні кадрові рішення [14]. Таким чином, система управління персоналом ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» базується на розподілі функціональних обов'язків між відповідними підрозділами і забезпечує ефективну взаємодію в процесі управління кадровим потенціалом підприємства.

Кадрова політика ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» орієнтована на довгострокове залучення кваліфікованих фахівців, розвиток професійних навичок персоналу,

створення комфортних умов праці та підтримку ефективної комунікації між усіма рівнями управління. Впровадження сучасних технологій управління персоналом, автоматизація кадрового обліку та розвиток цифрових платформ для оцінки ефективності працівників дозволяє компанії підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Кадровий потенціал ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства та його стратегічних пріоритетів. Загальна чисельність працівників у 2024 р. становила 175 осіб. Структура персоналу підприємства є збалансованою, що сприяє ефективній реалізації виробничих і логістичних процесів. У структурі кадрового складу переважають виробничі працівники, які складають близько 60% загальної чисельності персоналу. Частка управлінського персоналу становить 20%, допоміжного – 20%. Така структура відповідає потребам підприємства у забезпеченні високої якості послуг та ефективного обслуговування бізнес-процесів [15].

Аналіз вікової структури працівників показує, що підприємство має переважно молодий і працездатний колектив. Співвідношення вікових категорій розподіляється наступним чином див. рис. 2.2.

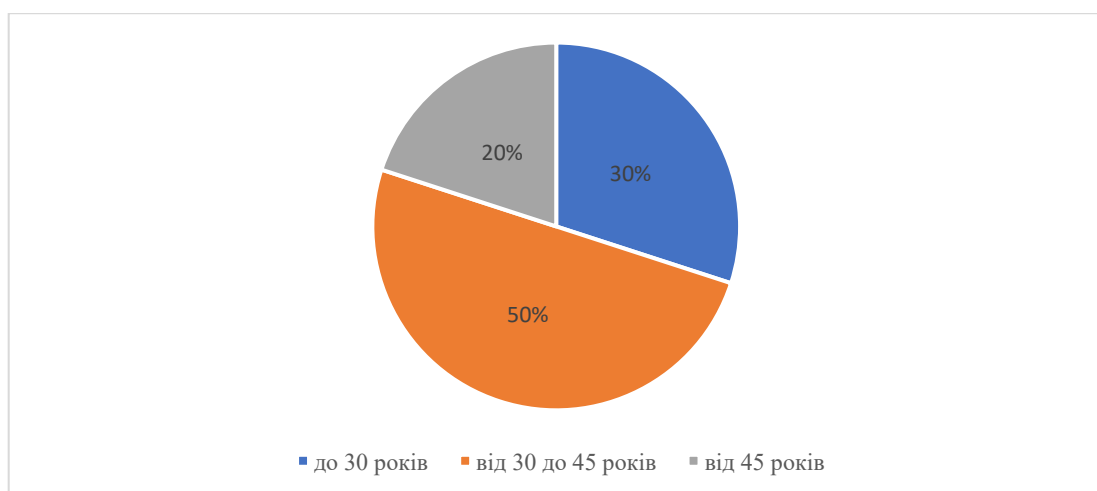


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» у 2024 р.
Джерело: створено автором на основі [15]

Домінування працівників у віці від 30 до 45 років свідчить про наявність значного досвіду та професійної зрілості персоналу, що сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності. Щодо рівня освіти працівників, варто зазначити, що понад 65% персоналу мають вищу або неповну вищу освіту, 30% – професійно-технічну освіту, 5% – базову середню освіту. Переважна наявність освічених працівників забезпечує високий рівень виконання виробничо-логістичних функцій і дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні рішення (рис. 2.3.).

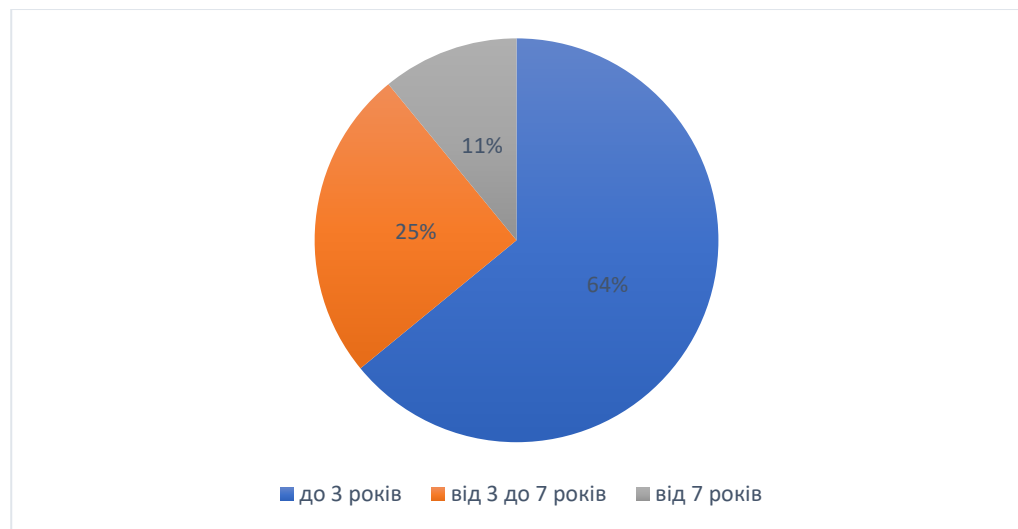


Рис. 2.3. Страж роботи працівників ТОВ «ЗВ ЛОГІСТИК» у 2024 р. у %
Джерело: створено автором на основі [15]

Як бачимо з рис. 2.3. переважання працівників із тривалим стажем роботи позитивно впливає на стабільність колективу, рівень професійної компетентності та ефективність виробничих процесів.

У ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» застосовуються як кількісні, так і якісні методи оцінки ефективності управління персоналом, що дозволяє отримати комплексне уявлення про стан кадрового потенціалу та розробити відповідні заходи для його вдосконалення. Ключовими критеріями оцінки є рівень продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень задоволеності персоналу, ефективність навчальних програм та оцінка мотиваційної системи [41, с. 44]. Для більш

наочного аналізу наведемо основні показники оцінки ефективності управління персоналом у ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2022–2024 рр.

Продуктивність праці є одним із показників ефективності кадрової політики підприємства. Вона визначається як відношення обсягу виробленої продукції або наданих послуг до чисельності персоналу.

Таблиця 2.3.

Рівень продуктивності праці

Рік	Середня кількість працівників	Дохід від реалізації (тис. грн)	Продуктивність праці (тис. грн/працівника)
2022	150	28 000	186,7
2023	165	30 000	181,8
2024	175	34 500	197,1

Джерело: створено автором на основі [15]

Отже, аналіз показників продуктивності праці свідчить про стабільне зростання ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці у 2024 р. зросла до 197,1 тис. грн на одного працівника, що пояснюється оптимізацією виробничих процесів, підвищенням кваліфікації співробітників та впровадженням новітніх логістичних технологій. Рівень плинності кадрів є важливим показником стабільності колективу та ефективності кадрової політики. Висока плинність свідчить про недостатню мотивацію, незадоволеність умовами праці або слабку адаптацію персоналу (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Коефіцієнт плинності кадрів

Рік	Кількість звільнених працівників	Середня чисельність персоналу	Коефіцієнт плинності (%)
2022	18	150	12,0
2023	22	165	13,3
2024	19	175	10,9

Джерело: створено автором на основі [15]

Отже, аналіз показує, що у 2024 р. коефіцієнт плинності зменшився до 10,9%, що є позитивним результатом. Це свідчить про підвищення ефективності системи мотивації, покращення умов праці та успішну реалізацію заходів з

адаптації персоналу. Оцінка кадрового потенціалу та системи управління персоналом ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» виявила як сильні сторони, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства, так і окремі проблемні аспекти, які потребують удосконалення. Для комплексної характеристики кадрового забезпечення та визначення стратегічних напрямів його розвитку доцільно провести SWOT-аналіз, що дозволяє узагальнити внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на кадровий потенціал підприємства. Результати проведеного SWOT-аналізу представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**SWOT-аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом
ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень професійної підготовки персоналу	Відсутність чітко оформленої системи кар'єрного планування
Оптимальний віковий склад працівників (30–45 років)	Недостатній рівень індивідуалізації роботи з персоналом
Низький рівень плинності кадрів	Ризики вікового дисбалансу у середньостроковій перспективі
Активне інвестування в навчання і розвиток працівників	Обмежена увага до розвитку soft skills серед персоналу
Наявність чіткої системи підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу	
Можливості	Загрози
Розробка і впровадження програм кар'єрного розвитку	Підвищення конкуренції на ринку праці та відтік кваліфікованих кадрів
Розширення програм професійного та особистісного розвитку працівників	Високий рівень вимог до адаптивності кадрів в умовах технологічних змін
Використання цифрових технологій для управління персоналом	Економічна нестабільність, що може впливати на можливості інвестування у персонал
Формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці	Старіння робочої сили без своєчасного оновлення кадрового складу

Джерело: створено автором на основі [14; 15; 20; 42]

Проведений SWOT-аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» показав, що підприємство має низку вагомих переваг: високий рівень професійної підготовки працівників, оптимальний віковий склад колективу, активні інвестиції в навчання та розвитку персоналу, а також чітко структуровану систему управління персоналом. Ці чинники

створюють міцну основу для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Разом із тим виявлено й певні слабкі сторони, зокрема відсутність розгорнутих програм кар'єрного розвитку, недостатній рівень індивідуалізації підходів до працівників та обмежену увагу до розвитку soft skills. Наявні можливості щодо розширення освітніх програм, впровадження цифрових технологій в управління персоналом та формування позитивного іміджу роботодавця мають бути максимально використані для нейтралізації наявних загроз, таких як підвищення конкуренції на ринку праці та ризику старіння робочої сили.

Отже, проведений аналіз кадрового потенціалу та діючої системи управління персоналом ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» дозволяє зробити висновок про достатній рівень кадрового забезпечення підприємства та ефективність функціонування його кадрової політики. Система управління персоналом підприємства є комплексною та охоплює всі основні етапи роботи з працівниками: планування, підбір, адаптацію, навчання, оцінювання результатів праці та формування кадрового резерву.

Кадровий потенціал характеризується високим рівнем професійної підготовки персоналу, стабільною структурою колективу та позитивною динамікою підвищення кваліфікації працівників. Низький рівень плинності кадрів, активне інвестування в навчальні програми та збалансована вікова структура працівників сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Разом із тим виявлено окремі недоліки у системі управління персоналом, що потребують удосконалення, зокрема відсутність чіткої системи кар'єрного планування, недостатню індивідуалізацію підходів до розвитку працівників та обмежену увагу до розвитку soft skills.

2.3. Оцінка існуючої системи управління мотивацією персоналом в ТОВ «ЗФ-Логістик»

Система мотивації персоналу у ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Фінансові стимули включають конкурентну заробітну плату, систему преміювання за досягнення встановлених показників ефективності, соціальні пакети та страхові програми. Працівники, які демонструють високий рівень продуктивності, мають можливість отримувати бонуси та додаткові винагороди за внесок у розвиток компанії [31, с. 80-81]. Водночас нематеріальні стимули, такі як можливості кар'єрного зростання, корпоративні заходи, командоутворюючі активності та визнання заслуг працівників, сприяють формуванню позитивного робочого середовища та підвищенню рівня лояльності персоналу.

Управління корпоративною культурою також відіграє важливу роль у підтримці стабільного розвитку підприємства. Компанія дотримується принципів відкритої комунікації між керівництвом і співробітниками, що дозволяє ефективно вирішувати робочі питання, швидко реагувати на зміни та формувати згуртовану команду. Регулярні зустрічі з керівництвом, внутрішні корпоративні ініціативи, професійні конкурси та соціальні програми сприяють підвищенню рівня мотивації працівників та їхньої залученості до загального успіху компанії [31, с. 83].

Важливою складовою кадрової політики є розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. Компанія регулярно організовує внутрішні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, спрямовані на вдосконалення професійних компетенцій та управлінських навичок. Співробітники, які займають керівні посади, мають можливість проходити навчання за програмами розвитку лідерства, що допомагає ефективно керувати командами, ухвалювати стратегічні рішення та покращувати комунікацію між відділами. Додатково компанія заохочує участь працівників у зовнішніх тренінгах та міжнародних

форумах, що дозволяє їм отримувати актуальні знання про тенденції у сфері логістики та впроваджувати найкращі світові практики (рис. 2.4.).

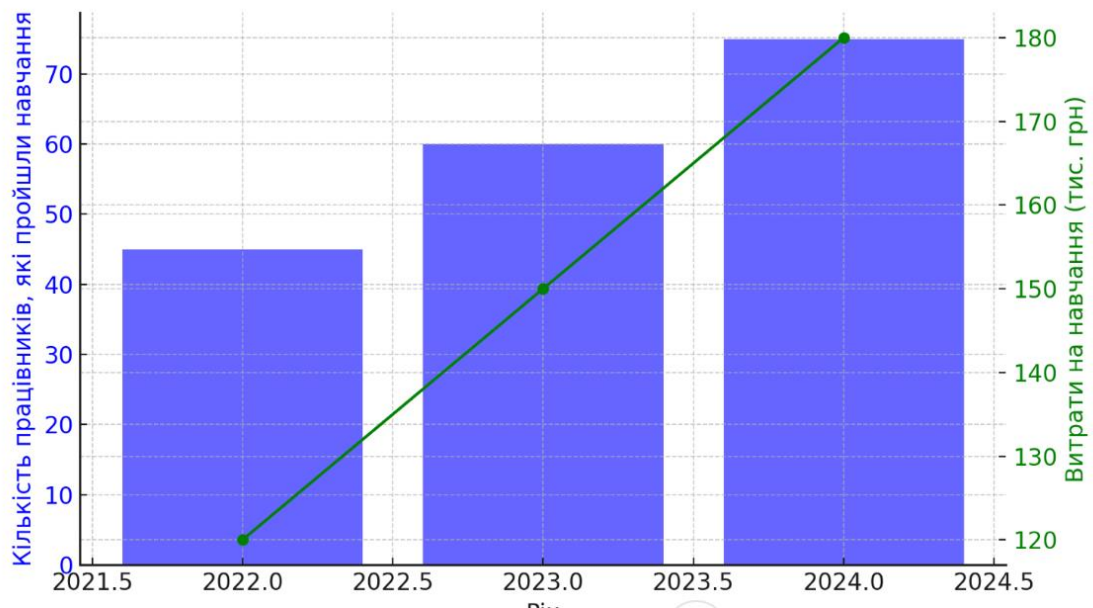


Рис. 2.4. Динаміка навчальних програм ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК»

Джерело: [15]

Зростання витрат на навчання та збільшення кількості працівників, які проходять курси, свідчить про зацікавленість компанії у підвищенні професійного рівня співробітників. Підвищення середнього балу оцінки ефективності навчання до 4,7 у 2024 р. свідчить про те, що програми навчання відповідають очікуванням працівників і позитивно впливають на їхню професійну діяльність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Ефективність навчальних програм

Рік	Кількість працівників, які пройшли навчання	Витрати на навчання (тис. грн)	Середній бал оцінки ефективності навчання
2022	45	120	4,2
2023	60	150	4,5
2024	75	180	4,7

Джерело: створено автором на основі [14; 15]

Фінансове стимулювання працівників у компанії включає конкурентну заробітну плату, систему преміювання за виконання планових показників, бонуси за особливі досягнення, а також соціальні пільги. Аналіз матеріальної мотивації дозволяє оцінити ефективність використання фінансових стимулів та їхній вплив на рівень задоволеності співробітників (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

Оцінка матеріальної мотивації

Рік	Середня заробітна плата (тис. грн)	Премії та бонуси (% від зарплати)	Витрати на соціальні пакети (тис. грн)
2022	17,5	12	350
2023	19,2	14	410
2024	21,0	16	480

Джерело: створено автором на основі [14; 15]

Зростання середньої заробітної плати, розширення системи бонусних виплат та збільшення витрат на соціальні пакети свідчать про вдосконалення матеріального стимулювання працівників. Це позитивно впливає на рівень мотивації персоналу та сприяє зменшенню плинності кадрів (рис. 2.3).

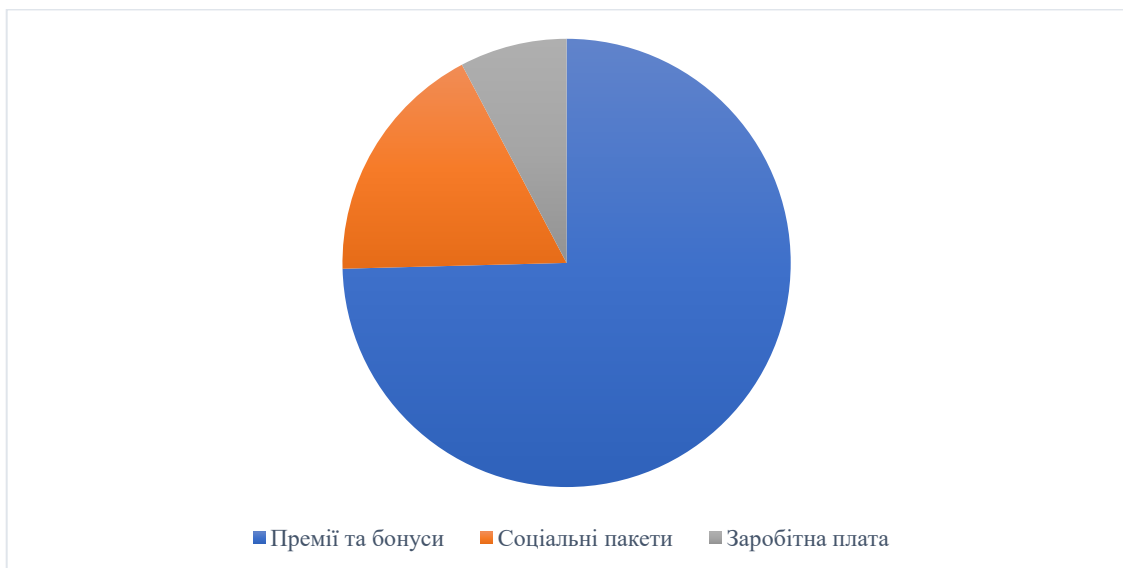


Рис. 2.5. Розподіл матеріальної мотивації у 2024 р.

Джерело: створено автором на основі [15]

Нематеріальні стимули також відіграють значну роль у підвищенні ефективності працівників та зміцненні корпоративної культури. До них належать

можливості кар'єрного зростання, навчання та підвищення кваліфікації, покращення умов праці, програми визнання досягнень та корпоративні заходи (табл. 2.8.). Збільшення кількості працівників, які отримали підвищення, а також розширення навчальних програм демонструють прагнення компанії до розвитку персоналу. Зростання кількості корпоративних заходів та покращення умов праці сприяють створенню комфортного робочого середовища та підвищенню рівня задоволеності працівників (додаток В).

Таблиця 2.8.

Оцінка нематеріальної мотивації

Показник	2022	2023	2024
Частка працівників, які отримали підвищення (%)	8	12	15
Середня кількість годин навчання на одного працівника	12	16	22
Кількість корпоративних заходів на рік	5	6	8
Оцінка комфортності умов праці (середній бал)	3,8	4,1	4,4

Джерело: створено автором на основі [14; 15]

Для оцінки рівня задоволеності працівників у ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» проводяться регулярні опитування, які охоплюють такі аспекти, як рівень заробітної плати, умови праці, можливості кар'єрного зростання, стосунки у колективі та рівень взаємодії з керівництвом (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

Оцінка задоволеності персоналу

Показник	2022	2023	2024
Рівень задоволеності заробітною платою (%)	72	75	80
Оцінка умов праці (середній бал)	3,9	4,1	4,3
Можливості кар'єрного зростання (%)	60	65	72
Взаємодія з керівництвом (середній бал)	4,0	4,2	4,5

Джерело: створено автором на основі [14; 15]

Результати опитувань свідчать про позитивну динаміку рівня задоволеності персоналу, що є наслідком удосконалення корпоративної політики, підвищення заробітної плати та покращення внутрішньої комунікації.

Поряд із позитивними результатами, виявленими в процесі оцінки існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК», доцільно звернути увагу на окремі аспекти, що потребують удосконалення. Попри поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, існують певні обмеження щодо індивідуалізації мотиваційних підходів. Зокрема, система преміювання має переважно груповий характер, що може нівелювати особисті досягнення окремих працівників. Крім того, можливості кар'єрного зростання є більш доступними для адміністративного персоналу порівняно з працівниками виробничих підрозділів, що може впливати на рівень загальної мотивації середньої та нижчої ланки персоналу.

Перспективними є запровадження програм наставництва, розширення практик індивідуального коучингу та внутрішнього консультування. Оцінка відповідності мотиваційної системи стратегічним цілям компанії показала, що діюча мотиваційна політика загалом відповідає завданням забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте в умовах динамічних змін на ринку праці важливо адаптувати мотиваційну систему до нових викликів, зокрема підвищення вимог до гнучкості умов праці, дистанційного формату роботи та потреб молодших поколінь працівників у більшій автономії та самореалізації.

Проведений аналіз існуючої системи управління мотивацією персоналу в ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» засвідчив, що система фінансового стимулювання охоплює конкурентну заробітну плату, преміювання, бонусні програми та соціальні пакети, що сприяє підвищенню задоволеності працівників і зниженню рівня плинності кадрів. Нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, корпоративні заходи та підтримка комфортного робочого середовища, забезпечують високий рівень залученості персоналу та сприяють формуванню позитивної корпоративної культури. Активне інвестування у навчальні програми і розвиток лідерських компетенцій також є важливою складовою підвищення ефективності трудової діяльності співробітників. Разом із тим, існує необхідність у підвищенні індивідуалізації

преміальної системи, розширенні можливостей кар'єрного зростання для всіх категорій працівників, а також у посиленні розвитку soft skills та емоційної залученості персоналу.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК»

3.1. Визначення напрямів удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням виявлених недоліків

На основі проведеного аналізу у попередньому розділі було визначено низку недоліків у чинній системі мотивації персоналу ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК»:

По-перше, виявлено недостатню матеріальну стимуляцію: рівень заробітної плати та бонусів не повністю відповідає ринковим умовам та не відображає особистий внесок працівників.

По-друге, спостерігається дефіцит нематеріальних мотиваторів – відсутність регулярного визнання досягнень, подяк, корпоративних заходів, що призводить до зниження морального задоволення працівників від роботи.

По-третє, обмежені можливості кар'єрного зростання і професійного розвитку: у компанії немає чіткої програми навчання чи планування кар'єри, що послаблює довгострокову мотивацію співробітників.

Крім того, було відзначено незадовільні умови праці та комунікації: окремі працівники висловили незадоволення умовами робочого середовища (техніка, комфорт, графік роботи), а також нестачею зворотного зв'язку від керівництва щодо результатів їхньої роботи.

Враховуючи зазначені недоліки, пропонується зосередитися на таких ключових напрямках удосконалення системи мотивації персоналу:

1. Підвищення рівня матеріальної мотивації. Передусім необхідно переглянути систему оплати праці. Це включає встановлення конкурентних окладів, впровадження гнучкої системи преміювання за результатами роботи та бонусів за перевиконання ключових показників ефективності. Важливо забезпечити справедливість в оплаті праці: винагорода повинна відповідати кваліфікації, стажу та продуктивності співробітника. Матеріальні стимули складають основу мотивації і задовольняють базові потреби персоналу (як за

Маслоу – фізіологічні потреби та безпека). Разом з тим, більшість компаній застосовує як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулів, тому підвищення зарплат має поєднуватися з іншими заходами [3, с. 94].

2. Розвиток нематеріальних стимулів. Нематеріальна мотивація відіграє все більшу роль у підвищенні залученості працівників. На основі виявлених проблем слід впровадити систематичне визнання досягнень: програми «Співробітник місяця», дошка пошани, публічне відзначення успіхів у внутрішніх комунікаціях. Такі моральні заохочення підсилюють відчуття причетності та значущості роботи. Дослідження І.Г. Савицької та А.В. Синиченка [33, с. 184-185] підкреслюють пріоритетне значення нематеріального стимулювання – соціального, морального, творчого, психологічного – у сучасних умовах. Також варто удосконалити соціальний пакет: додаткові вихідні дні, медичне страхування, програми підтримки здоров'я та добробуту співробітників. Це не лише задовольняє вторинні потреби персоналу (в повазі, самовираженні), але й формує лояльність до компанії.

3. Кар'єрне зростання та навчання. Одним з важливих напрямів є створення умов для професійного розвитку персоналу. Рекомендується розробити програму навчання і підвищення кваліфікації: регулярні тренінги, семінари, участь у галузевих конференціях. Доцільно запровадити практику складання індивідуальних планів розвитку для співробітників, що включатимуть цілі кар'єрного зростання та необхідні кроки для їх досягнення. Такий підхід демонструє увагу до індивідуальних інтересів працівників. Дослідження Н.М. Градюк та Х.В. Кузьми [9, с. 86] свідчать, що врахування індивідуальних інтересів і потреб персоналу є критично важливим при удосконаленні мотивації праці. Тому наставництво, ротація посад, можливості вертикального або горизонтального просування в компанії стануть потужними мотивуючими чинниками.

4. Покращення умов праці та корпоративної культури. Ще одним напрямом є створення комфортного та безпечного робочого середовища. Слід інвестувати в оновлення обладнання, оптимізацію робочих процесів на складах і в офісі, щоб

зменшити фізичне навантаження і стрес для працівників. Гнучкий графік роботи або можливість частково віддаленої роботи (для офісного персоналу) сприятимуть балансу між роботою і особистим життям, що важливо для мотивації. Також необхідно зміцнювати корпоративну культуру: налагодити відкриті канали комунікації між керівництвом і колективом, залучати працівників до обговорення питань розвитку підприємства. Культура довіри та взаємоповаги, коли думка кожного цінується, сама по собі стає мотиваційним фактором. Працівники, які відчують себе значущою частиною компанії, більш вмотивовані працювати ефективно.

Запропоновані напрями вдосконалення безпосередньо спрямовані на усунення виявлених недоліків. Підвищення матеріальної задоволеності та впровадження нематеріальних стимулів дозволить задовольнити як сукупні потреби персоналу (матеріальні й базові соціальні), так і їхні вищі потреби (визнання, самореалізація). У результаті очікується зростання рівня залученості працівників та їхньої лояльності до компанії. Згуртований та мотивований персонал менше схильний до плинності кадрів і прогулів, демонструє кращі показники продуктивності. Такий ефект підтверджується світовим досвідом: задоволення потреб персоналу та збалансування матеріальних і нематеріальних стимулів здатне підвищити продуктивність і ефективність праці на підприємстві.

Таким чином, на основі результатів аналізу кадрового потенціалу та чинної системи управління персоналом ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» визначено ключові напрями вдосконалення мотиваційної політики підприємства. До них належать: підвищення рівня матеріальної винагороди, удосконалення преміальної системи, активізація нематеріальних стимулів, розширення можливостей для професійного розвитку працівників, покращення умов праці та зміцнення корпоративної культури. Комплексність цих заходів дозволяє врахувати базові та вищі потреби персоналу, що відповідає сучасним теоріям мотивації та світовим практикам управління людськими ресурсами.

3.2. Розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності мотивації працівників

Спираючись на визначені напрями, розроблено конкретні заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК». Кожен захід узгоджується з сучасними міжнародними практиками в галузі управління персоналом, що підтверджує його доцільність та ефективність. Нижче представлені основні заходи та їх обґрунтування:

Запропоновано впровадити багаторівневу систему преміювання, яка поєднує індивідуальні та командні бонуси. Кожен працівник отримуватиме премію за досягнення своїх цілей (індивідуальні КРІ), а також додатковий бонус за результатами роботи відділу чи компанії в цілому. Така схема стимулює як особисту продуктивність, так і командну взаємодію. Міжнародний досвід свідчить, що поєднання індивідуальних і колективних винагород сприяє формуванню балансу між конкурентністю і співпрацею в колективі. Наприклад, у провідних логістичних компаніях ЄС поширені програми *participation in profit-sharing*, коли частка прибутку розподіляється між працівниками наприкінці року [12, с. 145]. Це підвищує залученість: співробітники відчувають свій внесок у спільний успіх. Водночас, оплата повинна бути гнучкою – передбачено щорічний перегляд зарплат з врахуванням інфляції та результатів оцінки діяльності. Такий підхід відповідає принципам справедливості та конкурентності на ринку праці.

На міжнародній арені дедалі більше компаній запроваджують формальні програми визнання [12, с. 146]. Для ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК» рекомендовано створити систему регулярного визнання досягнень. Зокрема: щоквартальні нагороди «Кращий працівник підрозділу», публічне оголошення подяк на загальних зборах або в корпоративному інформаційному бюлетені, розміщення фото та історій успіху працівників на внутрішньому порталі. Крім того, доцільно проводити неформальні заходи для підвищення командного духу: спільні святкування, спортивні змагання, командні тренінги. Світовий досвід показує, що створення позитивної атмосфери та культури визнання підвищує мотивацію

не менше, ніж грошові бонуси. За даними досліджень, залучені співробітники демонструють на 17% вищу продуктивність та забезпечують на 21% вищу прибутковість для бізнесу [50]. Це підтверджує, що інвестиції в нематеріальні аспекти мотивації (визнання, похвала, комфорт) безпосередньо окупаються через зростання ефективності роботи.

Впровадження програми навчання та розвитку – один із ключових заходів. Планується скласти річний план тренінгів для різних категорій працівників: від менеджерів середньої ланки (курси з лідерства, управління проектами) до робітників складу (навчання з новітніх технологій складського обліку, техніки безпеки тощо). Окрім зовнішніх навчальних курсів, слід розвивати внутрішній обмін знаннями: наставництво (закріплення досвідчених працівників за новачками), внутрішні семінари, де співробітники діляться власним досвідом.

Міжнародні практики наголошують на концепції «навчальної організації» (learning organization), коли компанія постійно навчається і розвивається разом із своїми співробітниками. Наприклад, японська система Kaizen передбачає, що кожен працівник регулярно пропонує і впроваджує покращення в роботі, набуваючи нових навичок [29, с. 165]. Для стимулювання розвитку, доцільно пов'язати результати навчання з кар'єрним просуванням: працівники, які успішно пройшли певні курси та проявили себе, мають отримувати переваги при підвищенні на посаді або розширенні посадових обов'язків. Це створить прозорий кар'єрний ліфт всередині компанії, що є потужним мотиватором залишатися і зростати разом з підприємством.

Відповідно до найкращих світових практик з управління персоналом, комфортні умови праці та гнучкість графіків позитивно впливають на мотивацію. ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК» варто інвестувати в модернізацію робочих місць: ергономічне обладнання на складі (напр. підйомні пристрої, щоб зменшити фізичне навантаження), оновлення комп'ютерної техніки та програмного забезпечення для офісу. Для підвищення безпеки – регулярно проводити аудит умов праці та усувати виявлені ризики (освітлення, вентиляція, засоби захисту).

Щодо режиму роботи, пропонується запровадити за можливості гнучкий графік: для офісних співробітників – змінний початок робочого дня, іноді віддалена робота; для логістичних підрозділів – ротація змін, щоб уникати перевтоми, чітке дотримання вимог щодо перерв і відпочинку. На Заході багато компаній уже перейшли до концепції work-life balance як частини мотиваційної стратегії: «працівникам надаються додаткові дні відпочинку, оплачувані сімейні відпустки, можливості гнучко поєднувати роботу і особисті потреби» [47, с. 312-313]. Застосування таких підходів у нашій компанії підвищить задоволеність персоналу та його відданість роботі.

Щоб підсилити внутрішню мотивацію, слід запровадити механізми участі працівників у прийнятті рішень та висуненні ідей. Це може бути реалізовано через створення постійно діючих робочих груп або комітетів з різних питань (наприклад, комітет з охорони праці, з покращення процесів, з організації корпоративних заходів), куди входять представники різних підрозділів. Також варто започаткувати систему подання пропозицій: кожен працівник може подати ідею щодо удосконалення роботи або економії ресурсів, а найкращі ідеї регулярно відзначаються і впроваджуються.

У міжнародній практиці подібні програми (Suggestion Box, Idea Management Systems) довели ефективність – люди відчують свою причетність до розвитку компанії, а підприємства отримують цінні інновації від персоналу. Відомі японські корпорації (Toyota, Honda) щорічно отримують тисячі раціоналізаторських пропозицій від працівників, значну частину яких реалізують, що економить кошти і підвищує продуктивність [12, с. 146]. Для ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК» така залученість сприятиме формуванню культури співволодіння цілями підприємства, коли кожен працівник думає і діє як частинка єдиної команди.

Усі зазначені заходи базуються на підходах, перевірених міжнародним досвідом. Провідні глобальні компанії акцентують увагу на комплексній мотивації, де фінансові стимули поєднуються з турботою про добробут працівників, їх розвиток та визнання. Наприклад, у рейтингах Fortune «100

найкращих компаній для роботи» щороку перемагають ті організації, які інвестують у розвиток людей і підтримують здоровий баланс між роботою та життям [49]. За даними консалтингових досліджень, сучасні працівники особливо цінують можливість професійного росту, автономність у виконанні завдань та наявність чіткої мети і місії компанії [50]. Так, концепція, популяризована Д. Пінком, вказує на три фактори внутрішньої мотивації: автономія, майстерність, мета [29, с. 167]. Запропоновані заходи (участь у рішеннях, навчання, залучення до цілей компанії) відповідають цим факторам, створюючи умови для появи внутрішньої мотивації працівників, стійкішої за мотивацію лише грошима.

Слід також врахувати досвід успішних логістичних компаній Європи і світу. Багато з них впроваджують системи оцінки персоналу, що прив'язані до розробки планів розвитку: щорічні оцінювальні співбесіди (performance appraisal) не тільки визначають бонуси, а й будують дорожню карту розвитку співробітника на наступний період. Іншим прикладом є практика гнучких пільг (flexible benefits), коли працівник сам обирає, які бонуси чи компенсації йому більш цінні (страхування, додаткова відпустка, оплата спортзалу тощо) [12, с. 147]. Такий персоналізований підхід до мотивації успішно застосовується в міжнародних корпораціях і може бути адаптований для ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК».

Очікується, що реалізація цих заходів принесе відчутні результати вже в середньостроковій перспективі. Залучені та мотивовані співробітники працюватимуть продуктивніше, підвищиться якість обслуговування клієнтів і оперативність логістичних процесів, що особливо важливо в конкурентному середовищі. Крім того, поліпшення умов і культури приведе до зниження плинності кадрів: компанія зможе утримувати кращі таланти, економлячи кошти на підборі та навчанні нових людей. Міжнародний досвід однозначно свідчить: інвестиції в мотивацію персоналу трансформуються в підвищення конкурентоспроможності бізнесу на ринку.

Отже, розроблено комплекс конкретних заходів для вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК» з опорою на сучасний міжнародний

досвід. Зокрема, запропоновано: удосконалення системи оплати та преміювання (з урахуванням найкращих практик справедливої винагороди); запровадження програм визнання і нематеріального стимулювання; інвестиції у навчання та розвиток персоналу; покращення умов праці та гнучкості робочого процесу; залучення працівників до прийняття рішень і генерування ідей. Обґрунтування кожного заходу підтверджено прикладами з практики провідних компаній світу, що демонструють ефективність такого підходу.

3.3. Оцінка очікуваних результатів запровадження запропонованих змін у системі мотивації ТОВ «ЗФ-Логістик».

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих змін у системі мотивації персоналу ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК» застосовано комплексний підхід. Він включає аналіз як якісних показників (задоволеність персоналу, рівень залученості, корпоративна культура), так і кількісних економічних показників (продуктивність праці, обсяг витрат на персонал, фінансові результати компанії). Основним інструментом є прогнозування цих показників на 2025–2027 роки на основі поточних даних (2024 р. як базовий) і очікуваного ефекту від впроваджених заходів. У процесі оцінки враховано як прямі результати (збільшення виручки, скорочення витрат), так і непрямі ефекти (зниження плинності кадрів, скорочення прогулів, поліпшення якості роботи), які опосередковано впливають на економіку підприємства.

В результаті реалізації комплексу мотиваційних заходів очікується поступове зростання продуктивності праці. Мотивовані співробітники працюють більш віддано і продуктивно, про що свідчить світова статистика – рівень залученості має пряму кореляцію з продуктивністю та прибутковістю. На основі оцінок керівників підрозділів та експертів з HR було закладено консервативний сценарій зростання показників ефективності [17, с. 110; 19, с. 46-47]:

1. Продуктивність праці (виручка на одного працівника): прогнозується зростання приблизно на 5% в 2025 р. (після часткової реалізації заходів протягом року), на 10% в 2026 р. та на 15% в 2027 р. порівняно з базовим рівнем 2024 р. Така динаміка обґрунтована тим, що ефект від навчання, покращення умов і нематеріальної мотивації накопичується поступово. До кінця 2027 р. кожен працівник, за оцінками, зможе приносити на 15% більше доходу завдяки вищій продуктивності та якості роботи.

2. Плинність кадрів: очікується зниження коефіцієнта плинності кадрів з нинішніх, умовно, 15% на рік до 12% у 2025 р., 10% у 2026 р. і приблизно 8% у 2027 р. Зменшення плинності є дуже важливим результатом, адже утримання досвідчених працівників напряду економить витрати на підбір та навчання нових. Кожен відсоток зниження плинності для нашої компанії означає збереження десятків тисяч гривень на рік. Відповідно, до 2027 р. економія від скорочення плинності накопичуватиметься.

3. Рівень залученості та задоволеності персоналу: за результатами щорічних внутрішніх опитувань, планується підвищити інтегральний показник задоволеності роботою (Employee Satisfaction Index) з 70 балів (2024 р.) до 80 балів у 2025, 85 – у 2026 і 90 – у 2027 р. (за стобальною шкалою). Цей показник опосередковано впливає на продуктивність: задоволений персонал хворіє рідше, менше пропускає роботу, більш привітний з клієнтами та партнерами. Як зазначалося, комплексна мотивація та створення позитивного середовища піднімають продуктивність і ефективність, отже, задані цілі є досяжними.

Для впровадження мотиваційних заходів необхідні інвестиції, проте вони окупаються завдяки одержаним вигодам. Складено кошторис витрат на 2025–2027 рр. та прогноз вигод, що їх отримає підприємство. Як видно з табл. 3.1., у 2025 р. компанія інвестує значні кошти в удосконалення системи мотивації (близько 1,15 млн грн додаткових витрат). Основні статті – це підвищення зарплат та одноразові вкладення в покращення умов праці. Очікувані вигоди у 2025 р. дещо нижчі за витрати (чистий результат –300 тис. грн), оскільки позитивний ефект проявляється не відразу, а частково із затримкою.

Таблиця 3.1.

Кошторис витрат на заходи з мотивації та прогноз економічного ефекту
(2025–2027 рр.)

Показник	2025 (тис. грн)	2026 (тис. грн)	2027 (тис. грн)
Додаткові витрати на персонал:			
– Підвищення фонду оплати праці (10% разове підвищення зарплат)	500	525	551
– Преміальний фонд (бонуси, нагороди)	200	220	250
– Навчання і розвиток (тренінги, освітні програми)	150	100	100
– Покращення умов праці (обладнання, соцпакет)	300	150	150
Загальні додаткові витрати	1 150	995	1 051
Отримані вигоди:			
– Збільшення прибутку від росту продуктивності	700	1 500	2 300
– Економія від зниження плинності кадрів	100	150	200
– Економія від зниження прогулів, простоїв	50	80	100
Загальний економічний ефект	850	1 730	2 600
Чистий результат (вигода – витрати)	-300	+735	+1 549

Джерело: створено автором на основі [19, с. 50]

Таким чином, 2025 р. слід розглядати як інвестиційний етап. У 2026 р. ситуація змінюється: завдяки підвищенню продуктивності (на ~10%) та скороченню плинності компанія отримує близько 1,73 млн грн додаткового економічного ефекту, тоді як витрати знижуються до 0,995 млн грн (менших одноразових витрат, тільки регулярні витрати на зарплати, бонуси і підтримку програм). Чистий прибуток від програми мотивації в 2026 р. становитиме близько +735 тис. грн. Це означає, що окупність інвестицій буде досягнуто впродовж другого року впровадження заходів. Коефіцієнт окупності можна розрахувати як відношення сумарних вигод до сумарних витрат: за 2025–2026 рр. сумарні витрати ~2,145 млн грн, сумарні вигоди ~2,580 млн грн, отже на кінець 2026 р. програма окупиться і почне приносити чистий прибуток.

На 2027 р. прогнозується подальше нарощення ефекту: більший приріст продуктивності (~15%) та стабільно низька плинність кадрів забезпечать економічний ефект близько 2,6 млн грн на рік, при додаткових витратах ~1,05 млн грн. Чистий позитивний результат становитиме понад 1,5 млн грн.

Рентабельність інвестицій у мотивацію у 2027 р. таким чином буде дуже високою – понад 140%. Це свідчить про високу ефективність запропонованих змін.

Окрім прямих фінансових показників, варто розглянути стратегічні перспективи. Завдяки кращій мотивації персоналу ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК» може досягти наступних довгострокових результатів до кінця 2027 р.:

1. Зміцнення конкурентних позицій на ринку. Підприємство, де працює мотивований персонал, матиме перевагу в швидкості і якості надання логістичних послуг. Це сприятиме залученню нових клієнтів та утриманню існуючих, що позитивно вплине на частку ринку і доходи в наступні роки.

2. Формування позитивного іміджу роботодавця. Якщо заходи реалізуються успішно, компанія здобуде репутацію привабливого роботодавця, який піклується про працівників. Це полегшить найм кваліфікованих спеціалістів у майбутньому та знизить витрати на рекрутинг. До 2027 р. можна очікувати скорочення середнього часу закриття вакансії та збільшення числа кандидатів на кожну вакансію.

3. Інноваційність та гнучкість. Мотивовані і навчені працівники частіше проявляють ініціативу та генерують нові ідеї. Як результат, компанія стане більш інноваційною: за 2025–2027 рр. може з'явитися ряд внутрішніх проектів з оптимізації (наприклад, автоматизація окремих процесів, поліпшення схем маршрутів доставки тощо), ініційованих самими співробітниками. Це підвищить операційну ефективність і стійкість бізнесу до змін у зовнішньому середовищі.

4. Поліпшення якості обслуговування та клієнтської задоволеності. В логістиці людський фактор сильно впливає на якість сервісу (точність та своєчасність доставок, клієнтська підтримка). Задоволені працівники більш уважно ставляться до потреб клієнтів, що приведе до зменшення кількості скарг, рекламаций і, як наслідок, до підвищення задоволеності клієнтів. До 2027 року можна очікувати зростання індексу задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) на кілька пунктів, що опосередковано збільшить лояльність клієнтів і повторні замовлення.

5. Контроль та коригування впроваджених заходів. Важливо зазначити, що під час реалізації програми мотивації необхідно постійно моніторити показники та за потреби коригувати заходи. Рекомендується кожного року проводити аналіз: чи досягнуті заплановані показники (виручка на працівника, плинність, задоволеність), які виникають проблеми або нові можливості. Якщо певний захід не дає очікуваного результату, слід з'ясувати причини (наприклад, недостатня комунікація нової програми бонусів чи опір середнього менеджменту) і внести зміни. Гнучкість в управлінні програмою забезпечить максимально можливий позитивний ефект у довгостроковій перспективі.

Отже, прогнозна оцінка показує, що запропоновані зміни в системі мотивації персоналу ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК» є економічно доцільними: вони окупаються протягом ~2 років та надалі приносять зростаючий прибуток підприємству. Окрім фінансових вигод, компанія отримує більш згуртований, продуктивний і лояльний колектив, готовий до викликів ринку. Це створює міцний фундамент для сталого розвитку ТОВ «ЗФ-ЛОГІСТИК» у майбутньому. Врахування сучасного міжнародного досвіду дозволило застосувати найкращі практики, підвищивши шанси на успіх впроваджених заходів. Регулярна оцінка результатів та коригування стратегії мотивації забезпечить довготривалий позитивний ефект і відповідність системи мотивації цілям бізнесу та очікуванням персоналу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Система мотивації персоналу сервісної діяльності» було здійснено комплексне теоретичне та практичне дослідження сутності, особливостей і шляхів удосконалення мотиваційних механізмів управління персоналом на підприємствах сфери послуг. Отримані результати дозволили сформувані обґрунтовані висновки:

Встановлено, що система мотивації персоналу – це сукупність організаційно-економічних, соціально-психологічних та управлінських заходів, спрямованих на цілеспрямоване стимулювання працівників до досягнення особистих і корпоративних цілей шляхом задоволення їхніх матеріальних та нематеріальних потреб, розвитку професійних компетенцій і формування лояльності до підприємства. З'ясовано, що ефективна мотивація працівників сприяє підвищенню їх залученості, зниженню плинності кадрів, поліпшенню якості виконуваних робіт та зростанню фінансових результатів компанії.

Проведено аналіз основних видів мотивації праці (матеріальної та нематеріальної), а також узагальнено класифікації за ознаками спрямованості стимулів, джерела їх виникнення та способу впливу на працівників. Визначено, що для підприємств сфери послуг особливого значення набуває поєднання економічних стимулів із нематеріальними формами мотивації – розвитком корпоративної культури, кар'єрних можливостей, соціальної відповідальності. Окремо досліджено особливості впровадження мотиваційних підходів у сервісній діяльності, які повинні враховувати інтенсивну взаємодію персоналу з клієнтами та високі вимоги до якості обслуговування.

Сформульовано базові принципи побудови дієвої мотиваційної системи, зокрема: комплексність, системність, регламентованість, орієнтацію на результат, простоту й зрозумілість правил стимулювання. Обґрунтовано, що ефективна система мотивації має бути тісно інтегрована у загальну стратегію управління персоналом і спрямована на досягнення як економічних результатів підприємства, так і підвищення рівня задоволеності працівників. Визначено, що

під час формування мотиваційної політики важливо враховувати як змістовні (потреби працівників), так і процесійні (усвідомлення справедливості винагороди, автономії) аспекти мотивації.

Проаналізовано основні параметри функціонування компанії, її організаційну структуру та фінансово-економічні показники. Встановлено, що ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» є стабільно діючим підприємством логістичної сфери, яке демонструє поступове зростання доходів, рентабельності та інвестиційної активності протягом 2021–2024 років. Виявлено, що компанія активно інвестує в модернізацію виробничих і логістичних процесів, розвиток інноваційних проєктів та впровадження енергоефективних технологій, що сприяє її конкурентоспроможності на ринку.

Проведено комплексну оцінку кадрового забезпечення ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК». Встановлено, що підприємство має високий рівень кваліфікації персоналу, здійснює активні заходи з навчання та підвищення кваліфікації працівників, демонструє тенденцію до зниження плинності кадрів. Разом із тим, виявлено певні недоліки у системі управління персоналом, зокрема обмеженість кар'єрних можливостей для працівників нижчої ланки, недостатню індивідуалізацію підходів до розвитку співробітників та потребу у посиленні уваги до розвитку soft skills. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність як сильних сторін кадрового потенціалу, так і можливостей для його подальшого вдосконалення.

Здійснено аналіз чинної системи мотивації працівників підприємства. Встановлено, що компанія використовує поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, впроваджує програми розвитку персоналу, підтримує елементи корпоративної культури і системи визнання заслуг співробітників. Разом із тим, виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою індивідуалізацією преміальної системи, обмеженою кількістю програм кар'єрного зростання для окремих категорій працівників та потребою у розширенні нематеріальних заходів мотивації. Аналіз рівня задоволеності працівників підтвердив позитивну

динаміку розвитку мотиваційної політики, проте вказав на необхідність її подальшого удосконалення.

Обґрунтовані основні напрями вдосконалення мотиваційної системи ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК». До них віднесено підвищення рівня матеріального стимулювання працівників, активізацію нематеріальних форм заохочення, розвиток системи професійного навчання і кар'єрного зростання, поліпшення умов праці та комунікації всередині колективу. Запропоновані напрями базуються на комплексному урахуванні економічних, соціальних і психологічних аспектів мотивації, що дозволяє формувати умови для стійкого зростання залученості та задоволеності працівників.

Детально розроблено комплекс конкретних заходів на основі сучасного міжнародного досвіду. Запропоновано удосконалити систему оплати праці та преміювання за результатами роботи, впровадити програми регулярного визнання досягнень, активізувати розвиток внутрішніх та зовнішніх навчальних програм, покращити умови праці та розширити гнучкі можливості для працівників. Обґрунтування заходів базується на кращих практиках світових компаній, що дозволяє адаптувати інноваційні підходи до реалій діяльності ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК».

Здійснено прогноз економічних та організаційних ефектів від реалізації розроблених заходів на 2025–2027 роки. Розрахунки показали, що запропоновані інвестиції в мотивацію персоналу окупляться у середньостроковій перспективі та забезпечать зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Прогнозоване підвищення рівня задоволеності працівників і зниження витрат на кадровий резерв підтверджує ефективність комплексного підходу до вдосконалення системи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322-VIII (зі змінами станом на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 21.04.2025)
2. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій від 29.01.2003 №23. Міністерство праці та соціальної політики України. Офіційний вісник України. 2003. №16. С.111.
3. Близнюк Л. І. Мотивація персоналу в системі стратегічного управління підприємством // Стратегія розвитку України. – 2023. – № 1. – С. 92–97.
4. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. – С. 92–98.
5. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект // Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – С. 1–7.
6. Васюта В.Б., Радченко А.В. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник, 1(86), 2024. С. 134–142.
7. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство, (40). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення 23.04.2025)
8. Герман І. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, (4 (10), 2023. С. 19-26.
9. Градюк Н.М., Кузьма Х.В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С.80–88.

10. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Economics: time realities*. 2020. №6(52). С. 25–27.

11. Демчина Д. Як підвищити мотивацію команди ресторану: ефективні підходи та кращі стратегії. *Business Broker*. 2024. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-pidvyshchyty-motyvatsiiu-komandy-restoranu-efektyvni-pidkhody-ta-krashchi-stratehii/> (дата звернення 23.04.2025)

12. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.

13. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 53–58

14. Звіт про управління ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2023 рік. 2024. 45 с.

15. Звіт про управління ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2024 рік. 2025. 39 с.

16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, №. 1, 2023, pp. 75-83.

17. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників / пер. з англ. К.: ВНУ, 2021. 320 с.

18. Кара Н.І., Паук. Н.І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №1 (9), 2023. С. 40-49

19. Кінські М. Економічна ефективність систем мотивації персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. №4. С.45–52.

20. Ковальчук Н.М. Шляхи підвищення ефективності управління кадровим потенціалом. *Поліський національний університет*. 2020. URL: https://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/11219/1/Kovalchuk_NM_KR_281_2020.pdf (дата звернення 27.04.2025)

21. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. № 2. С. 323–328
22. Кривуля Н. В. Система мотивації працівників підприємств у сучасних умовах: теорія і практика. Економіка і організація управління. 2022. № 2(46). С. 68–72.
23. Куденко Н. В. Мотиваційний механізм забезпечення розвитку персоналу підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. Вип. 1(78). С. 79–83.
24. Куліш С. Мотивація персоналу як ключовий фактор ефективності підприємства. Молодий вчений. 2021. № 2(90). С. 310–314.
25. Микитюк Ю.М. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. Архів кваліфікаційних робіт. 2020. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13214/13118> (дата звернення 27.04.2025)
26. Нестеренко О. І., Чернищенко О. В. Особливості мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 152–157.
27. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 45, 2022. С. 403–408.
28. Підлісецький М. І. Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 45–50.
29. Пінк Д. Драйв: Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 240 с.
30. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка, 2(02), 2023. С. 45–48.
31. Савицька О. М., Марчук С. В. Ефективність управління персоналом в системі логістичного контролінгу підприємства / О. М. Савицька, С. В. Марчук. Львів : ЛНУ, 2020. 215 с.

32. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. Ефективна економіка. 2024. № 3. С. 92–98.

33. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 178–186.

34. Статут ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК»: затверджений загальними зборами товариства від 04.06.2016 р.

35. Стеценко Д.М. Кадровий потенціал підприємства: сутність та роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Науковий вісник Хмельницького національного університету. 2024. №1. С. 162–165.

36. ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК». Фінансовий звіт за 2021 рік. Київ, 2022. 35 с.

37. ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК». Фінансовий звіт за 2022 рік. Київ, 2023. 41 с.

38. ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК». Фінансовий звіт за 2023 рік. Київ, 2022. 39 с.

39. ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК». Фінансовий звіт за 2024 рік. Київ, 2025. 45 с.

40. ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40654089/ (дата звернення 26.04.2025)

41. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Economy and Society. 2023. №56. С. 43–47.

42. Хаустова К., Дем'янович Е. Особливості кадрового менеджменту на підприємствах малого бізнесу. Управління соціально-економічними трансформаціями в умовах глобальних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Мукачєво, 2023 р. Мукачєво : МДУ, 2023. С. 122–124.

43. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон, 1(80), 2021. С. 87–91.

44. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу – Блог «Агрокебети». URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-siyi-dlya-personalu> (дата звернення: 25.04.2025).

45. Buell R. (2021). Service-Profit Chain: How Quality Drives Profit. Harvard Business School Online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/service-profit-chain> (дата звернення: 25.04.2025).

46. Cwibi M., Mxunyelwa S. (2024). Employee motivation and the impact of the pandemic on the hospitality industry. SA Journal of Human Resource Management, 22(0), a2586. URL: 10.4102/sajhrm.v22i0.2586 (дата звернення 25.04.2025)

47. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. 17th ed. Harlow: Pearson Education, 2020. 744 p.

48. Service-Profit Chain: How Quality Drives Profit – Harvard Business School Online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/service-profit-chain> (дата звернення: 25.04.2025).

49. State of the Global Workplace 2022. Gallup. URL: <https://www.gallup.com> (дата звернення: 28.04.2025).

50. State of the Global Workplace 2023. Gallup. – Washington, DC: Gallup Press, 2023

51. Пазєєва Г.М. Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні / Г. М. Пазєєва // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції - Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1931> (дата звернення: 7.12.2023 р.).

52. Шаров Я.О. Алгоритм реалізації системи ефективної мотивації персоналу агентства з нерухомості / Я. О. Шаров, В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції - Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1473> (дата звернення: 26.04.2023 р.).

53. Коваль В.В. Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства-імпортера алкогольної продукції в умовах воєнного стану в Україні / В. В. Коваль, В. Г. Алькема // Сучасний менеджмент організації:

витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей III Наукової конференції-Київ: Університет "КРОК", 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1552> ((дата звернення: 26.04.2023 р.).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	300 000	280 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(180 000)	(170 000)
Валовий прибуток	2090	120 000	110 000
Валовий збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	15 000	12 000
Адміністративні витрати	2130	(40 000)	(38 000)
Витрати на збут	2150	(20 000)	(18 000)
Інші операційні витрати	2180	(10 000)	(9 000)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	65 000	57 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	5 000	4 000
Інші фінансові доходи	2220	8 000	7 000
Інші доходи	2240	7 000	6 000
Фінансові витрати	2250	(15 000)	(14 000)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(8 000)	(7 000)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	58 000	50 000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(12 000)	(10 000)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	46 000	40 000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

II. Сукупний дохід ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4 000	3 500
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	2 000	1 800
Накопичені курсові різниці	2410	1 500	1 300
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	900	800
Інший сукупний дохід	2445	8 400	7 500
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	9 000	8 200
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(3 000)	(2 800)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	6 000	5 400
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	52 000	47 000

III. Елементи операційних витрат ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2023 рік

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	78 000	72 000
Витрати на оплату праці	2505	42 000	40 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 000	13 500
Амортизація	2515	9 000	8 500
Інші операційні витрати	2520	7 000	6 500
Разом	2550	150 000	140 500

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2023 рік

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	95 000	90 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	93 000	88 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.48	0.44
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.46	0.42
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.13	0.12

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	330 000	300 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(195 000)	(180 000)
Валовий прибуток	2090	135 000	120 000
Валовий збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	18 000	15 000
Адміністративні витрати	2130	(42 000)	(40 000)
Витрати на збут	2150	(22 000)	(20 000)
Інші операційні витрати	2180	(12 000)	(10 000)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	77 000	65 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	6 000	5 000
Інші фінансові доходи	2220	9 000	8 000
Інші доходи	2240	8 000	7 000
Фінансові витрати	2250	(16 000)	(15 000)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(9 000)	(8 000)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	66 000	58 000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(14 000)	(12 000)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	52 000	46 000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

II. Сукупний дохід ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2024 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	5 000	4 000
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	3 000	2 000
Накопичені курсові різниці	2410	2 000	1 500
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	1 000	900
Інший сукупний дохід	2445	11 000	8 400
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	12 000	9 000
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(4 000)	(3 000)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	8 000	6 000
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	60 000	52 000

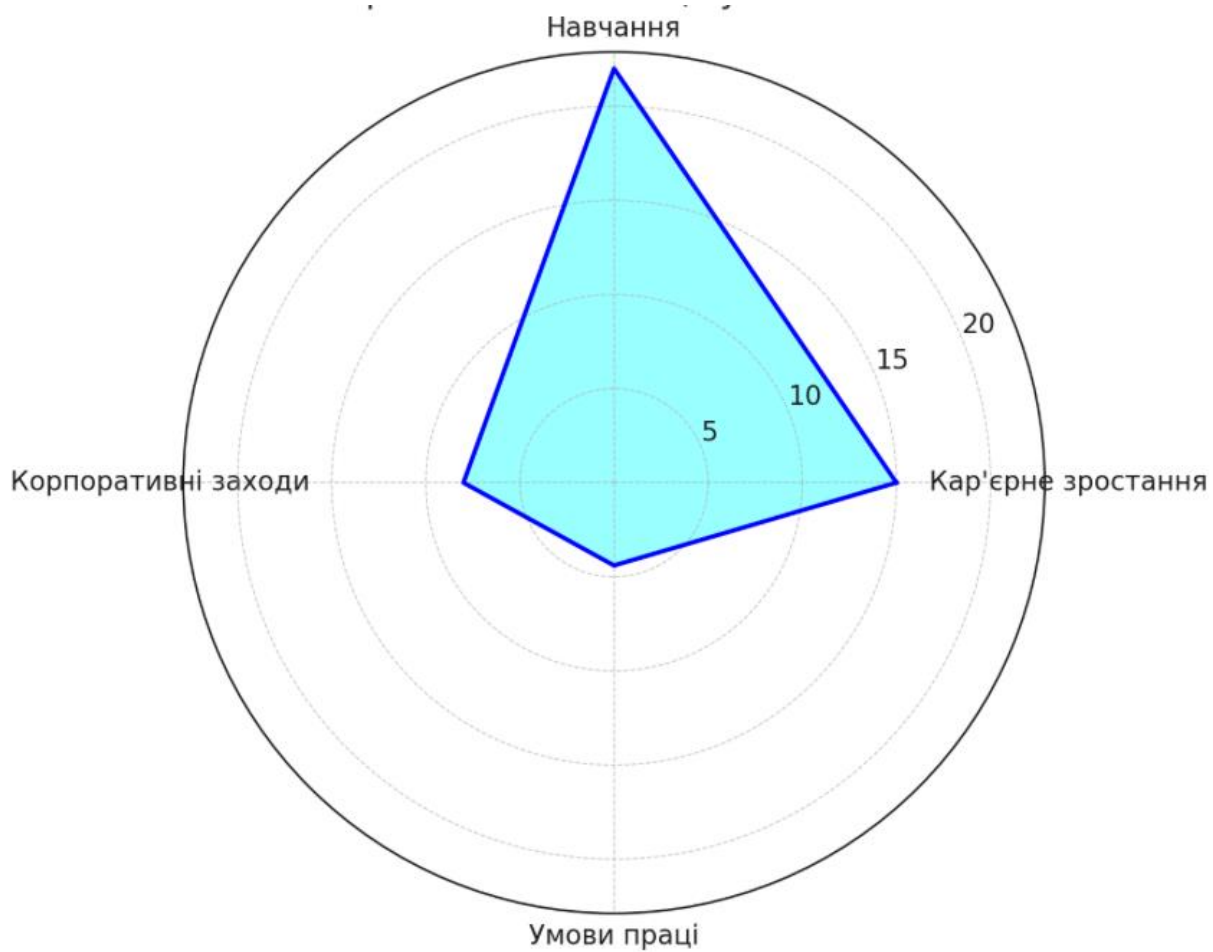
III. Елементи операційних витрат ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2024 рік

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	85 000	78 000
Витрати на оплату праці	2505	45 000	42 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 000	14 000
Амортизація	2515	10 000	9 000
Інші операційні витрати	2520	8 000	7 000
Разом	2550	163 000	150 000

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК» за 2024 рік

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	100 000	95 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	98 000	93 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.52	0.48
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.50	0.46
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.15	0.13

Аналіз нематеріальної мотивації ТОВ «ЗФ ЛОГІСТИК»



Джерело: [15]