

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

**Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”**

Виконав: студент 10-491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
Менеджмент
Слободян Владислав Сергійович
Керівник: к.е.н, старша викладачка
Чмут А.В.
Рецензент: Сопін М.А., ПП «Інтер
склад»

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 Сутність, цілі та завдання мотивації праці	5
1.2 Основні теорії мотивації (змістовні та процесуальні)	7
1.3 Сучасні проблеми мотивації працівників в умовах ринкової економіки	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА COMFY)	9
2.1 Загальна характеристика підприємства	9
2.2 Аналіз кадрової політики та організаційної структури	11
2.3 Оцінка діючої системи мотивації персоналу	13
2.4 Визначення сильних і слабких сторін системи мотивації COMFY	15
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ COMFY	17
3.1. Напрями вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві	17
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	21
ВИСНОВКИ	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	27

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю постійного вдосконалення механізмів мотивації персоналу відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. В умовах економічної нестабільності, зростання трудової міграції та дефіциту кваліфікованих кадрів особливого значення набуває формування такої системи мотивації, яка б не лише утримувала працівників, а й забезпечувала їхню максимальну залученість і задоволеність роботою.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та загострення конкуренції ефективне управління персоналом набуває особливої актуальності. Одним із ключових аспектів управління трудовими ресурсами є формування дієвої системи мотивації, яка здатна стимулювати працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме мотивація є тим інструментом, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень відповідальності та ініціативності персоналу.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін.

Метою роботи є аналіз діючої системи мотивації персоналу в мережі магазинів COMFY та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення з метою підвищення залученості працівників і покращення показників ефективності діяльності компанії.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні засади мотивації персоналу в системі управління підприємством;

- провести аналіз діючої системи мотивації персоналу в мережі COMFY;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації в COMFY.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки, зокрема діяльність мережі магазинів побутової техніки та електроніки COMFY, яка здійснює комплекс заходів щодо організації праці, розвитку трудового потенціалу та формування системи мотивації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Практичне значення одержаних у дослідженні результатів полягає в тому, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути впроваджені в діяльність мережі магазинів COMFY або інших підприємств роздрібної торгівлі з подібною організаційною структурою та сферою діяльності.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на VIII Студентській науково-практичній конференції «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку» (м. Івано-Франківськ, 29 березня 2024 р.) та Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 07-08 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, цілі та завдання мотивації праці

Мотивація праці є центральним елементом управління трудовою поведінкою персоналу та досягненням цілей організації. У загальному розумінні, мотивація праці — це система внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до певних дій у процесі трудової діяльності. За визначенням О. С. Варламової, "мотивація праці — це внутрішній або зовнішній процес спонукання працівника до дій, спрямованих на досягнення цілей організації через задоволення його особистих потреб" [1].

Мотивація виконує посередницьку роль між цілями підприємства та потребами працівників (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Універсальні цілі системи мотивації

Джерело: складено автором на основі [1]

Успішна система мотивації створює умови, за яких працівники зацікавлені у досягненні високих результатів праці, адже вони бачать у цьому можливість задоволення своїх потреб. Як зазначає І. П. Гурков,

"мотивація — це мистецтво спонукати працівника працювати на досягнення цілей організації, не втрачаючи при цьому відчуття особистої вигоди" [5].

Цілі мотивації праці полягають у забезпеченні ефективного функціонування трудового колективу, підвищенні продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Серед основних цілей варто виокремити:

- стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей;
- підвищення зацікавленості у результатах праці;
- формування позитивного емоційного клімату в колективі;
- забезпечення стабільності трудового складу;
- створення умов для професійного розвитку та самореалізації

персоналу.

Завдання мотивації праці випливають із поставлених цілей і спрямовані на конкретизацію управлінських рішень у сфері стимулювання. Основними завданнями є:

- визначення потреб працівників та їх пріоритетів;
- створення відповідних стимулів для задоволення цих потреб;
- формування ефективної системи матеріального і нематеріального заохочення;
- впровадження системи моніторингу та оцінки мотиваційної політики;
- адаптація мотиваційних інструментів до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Згідно з підходом Б. Г. Пузикова, мотиваційна система повинна бути динамічною і враховувати постійні зміни в соціально-економічному середовищі, щоб не втрачати своєї ефективності [9]. Успішна мотиваційна система — це така, що забезпечує баланс між потребами працівника та можливостями організації.

Таким чином, мотивація праці є багатоаспектним феноменом, який охоплює як психологічні, так і соціально-економічні чинники. Її ефективність визначає не лише рівень індивідуальної продуктивності, а й загальну конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

1.2. Основні теорії мотивації (змістовні та процесуальні)

У науковій літературі мотиваційні теорії поділяються на змістовні (табл. 1.1) та процесуальні (табл.1.2).

Таблиця 1.1

Змістовні мотиваційні теорії

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Потреби людини розподіляються за рівнями: від фізіологічних до потреб самореалізації
Теорія ERG К. Альдерфера	Спрощує ідеї Маслоу до трьох груп потреб: існування, зв'язку і зростання. Теорія ERG відрізняється від теорії Маслоу тим, що не ставить потреби в строгій ієрархії: людина може одночасно прагнути задовольняти потреби на різних рівнях
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Поділяє фактори на гігієнічні фактори, які не мотивують, але можуть призвести до незадоволення, та мотивуючі фактори, які сприяють підвищенню задоволення від роботи. До гігієнічних факторів він відносив умови праці, оплату праці, соціальні гарантії, а до мотивуючих — можливості для особистісного росту та професійного розвитку
Теорія потреб Д. МакКлелланда	Виділяє потреби у досягненнях, владі та причетності як основні мотиватори поведінки.

Джерело: складено автором на основі [6-8]

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не на потребах, а на процесі ухвалення рішень.

Таблиця 1.2

Процесуальні теорії мотивації

Теорія очікувань В. Врума	Мотивація залежить від того, наскільки людина очікує, що її зусилля приведуть до результату, який вона цінує.
Теорія справедливості С. Адамса	Працівники порівнюють свої зусилля і винагороду з іншими й реагують на відчуття несправедливості.
Модель Портера—Лоулера	Об'єднує елементи як очікувань, так і результативності, передбачаючи, що задоволення — це наслідок, а не причина високої продуктивності.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 8]

Таблиця 1.2 узагальнює основні процесуальні теорії мотивації, які пояснюють, як очікування, справедливість і зв'язок між зусиллями та результатами впливають на мотивацію працівників.

1.3. Сучасні проблеми мотивації працівників в умовах ринкової економіки

У ринкових умовах підприємства стикаються з рядом проблем у сфері мотивації працівників:

- недостатня гнучкість мотиваційної системи;
- переважання матеріальних стимулів над нематеріальними;
- слабкий зв'язок між результатами праці й винагородою;
- відсутність індивідуального підходу до мотивації;
- зниження лояльності та залученості працівників.

Як зазначає І. М. Сидоренко, "у сучасних умовах особливого значення набуває не лише стимулювання, а й створення умов для самореалізації працівника, його розвитку та визнання" [10].

Ці проблеми потребують переосмислення традиційних підходів до мотивації та впровадження інноваційних рішень, зокрема гейміфікації, гнучких систем преміювання, корпоративного наставництва тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА COMFY)

2.1. Загальна характеристика підприємства

COMFY — провідний український ритейлер побутової техніки та електроніки, заснований у 2006 році. Компанія дотримується омніканальної бізнес-моделі, поєднуючи розгалужену мережу фізичних магазинів із потужною онлайн-платформою.

У 2023 році COMFY активно розширювала свою присутність на ринку України, відкривши 21 новий магазин у 15 містах. Сім із них — флагманського формату з площею понад 1000 кв. м, що забезпечують широкий асортимент товарів та численні демо- і бренд-зони провідних виробників техніки та електроніки. Крім того, було відновлено роботу трьох магазинів у Харкові, Одесі та Покровську, які не функціонували від початку повномасштабної війни через ризики або руйнування. Таким чином, загальна кількість магазинів мережі зросла з 78 до 102.

COMFY приділяє значну увагу розвитку онлайн-продажів. У 2023 році компанія реалізувала низку ініціатив, спрямованих на розширення асортименту, покращення якості контенту в інтернет-магазині та підвищення ефективності цифрового просування. Ці заходи сприяли зростанню онлайн-продажів на понад 70%, причому їхня частка перевищила 30% від загального обсягу продажів компанії. Варто відзначити, що частка мобільного додатку COMFY в онлайн-продажах зросла вдвічі.

У 2023 році COMFY досягла значних фінансових результатів. Продажі компанії зросли на 70% порівняно з 2022 роком. Завдяки успішній діяльності, компанія сплатила понад 1 мільярд гривень

податків до державного бюджету України, що на 34% більше, ніж у попередньому році.

У 2023 році COMFY створила 1190 нових робочих місць по всій Україні, збільшивши загальну кількість співробітників до 4666 осіб. Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, зокрема, допомагає українським захисникам та волонтерам. Загальний обсяг допомоги від початку повномасштабного вторгнення перевищив 130 мільйонів гривень, з них понад 28 мільйонів гривень було надано протягом 2023 року [11].

Нижче наведено таблицю 2.1 з ключовими показниками діяльності COMFY за 2023 рік.

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності COMFY за 2023 рік

Показник	Значення
Кількість нових магазинів	21
Загальна кількість магазинів	102
Зростання онлайн-продажів	понад 70%
Частка онлайн-продажів	понад 30% від загального обсягу продажів
Сплачені податки	понад 1 млрд грн
Нові робочі місця	1190
Загальна кількість співробітників	4666
Обсяг благодійної допомоги	понад 28 млн грн у 2023 році

Джерело складено автором на основі [11]

Завдяки ефективній стратегії розвитку, орієнтації на клієнта та соціальній відповідальності, COMFY зміцнює свої позиції на українському ринку побутової техніки та електроніки.

2.2. Аналіз кадрової політики та організаційної структури

COMFY приділяє значну увагу розвитку та підтримці своїх співробітників, створюючи сприятливі умови для професійного зростання та самореалізації. Ключові аспекти кадрової політики компанії включають:

1. Кар'єрний розвиток, оскільки 80% директорів офлайн-магазинів розпочинали свій шлях у компанії з посад продавців або заступників, що свідчить про ефективну систему внутрішнього просування. Наймолодший директор магазину обійняв посаду у 23 роки.

2. Співпраця з освітніми закладами, адже компанія активно співпрацює з українськими вищими навчальними закладами, організовуючи екскурсії та зустрічі зі студентами для ознайомлення з роботою в ритейлі та можливостями кар'єрного зростання [13].

3. COMFY впроваджує політику інклюзивності, різноманітності та рівності (IDE), зосереджуючись на гендерній рівності та створенні рівних можливостей для всіх співробітників [12].

Організаційна структура COMFY побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління та оперативне прийняття рішень. На початку 2025 року в компанії відбулися зміни в управлінській команді.

Директоркою з маркетингу стала Тетяна Василенко, яка працює в компанії з 2006 року, була призначена на посаду директорки з маркетингу. Вона має на меті трансформувати класичний CRM у платформу управління цінністю клієнта та персоналізувати комунікацію для 11,5 мільйона клієнтів компанії.

Натомість, посаду HR-директорки зайняла Ірина Гнутова, з понад 20-річним досвідом у сфері управління персоналом, очолила HR-напрям. Вона планує зосередитися на розвитку бренду роботодавця, створенні нових програм навчання та розвитку, а також впровадженні програм інклюзивності та інтеграції ветеранів та людей з інвалідністю [14].

Нижче представлено таблицю 2.2 з ключовими аспектами кадрової політики та організаційної структури COMFY.

Таблиця 2.2

**Ключові аспекти кадрової політики та організаційної структури
COMFY**

Аспект	Опис
Співпраця з освітніми закладами	Організація екскурсій та зустрічей зі студентами для ознайомлення з роботою в ритейлі та кар'єрними можливостями.
Інклюзивність та рівність	Впровадження політики IDE, фокус на гендерній рівності та створенні рівних можливостей для всіх співробітників.
Директорка з маркетингу	Тетяна Василенко, призначена на початку 2025 року, має на меті трансформувати CRM та персоналізувати комунікацію з клієнтами.
HR-директорка	Ірина Гнутова, зосереджена на розвитку бренду роботодавця, створенні програм навчання та впровадженні програм інклюзивності.

Джерело складено автором на основі [12, 14]

Завдяки продуманій кадровій політиці та гнучкій організаційній структурі, COMFY створює сприятливі умови для професійного зростання співробітників та ефективного управління компанією.

2.3. Оцінка діючої системи мотивації персоналу

Система мотивації персоналу в COMFY спрямована на створення сприятливих умов для професійного розвитку співробітників, підвищення їхньої залученості та задоволеності роботою. Компанія використовує комплексний підхід, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

До матеріальних стимулів відносять прозору систему винагороди: співробітники мають можливість самостійно впливати на свій дохід. Для цього розроблено додаток "Гаманець продавця", який дозволяє в режимі реального часу відстежувати заробіток, включаючи розбивку за категоріями товарів та відрахування податків [17].

Компанія активно реалізовує нематеріальні стимули. Компанія надає можливість працювати за гнучким графіком та підтримує ідею віддаленої роботи, що відповідає потребам сучасних співробітників.

COMFY підтримує демократичну організаційну культуру, де співробітники можуть безпосередньо звертатися до керівників різних рівнів, включаючи генерального директора, що сприяє швидкому вирішенню питань та підвищує рівень довіри в колективі.

Проект #COMFYPEOPLE, в рамках якого публікуються інтерв'ю з працівниками, підкреслюючи їхні досягнення та внесок у розвиток компанії. Це сприяє підвищенню мотивації та формуванню позитивного іміджу працівників [15].

COMFY впровадила систему дистанційного навчання, що дозволяє співробітникам проходити курси з будь-якого пристрою в зручний для них час. Це сприяє безперервному професійному розвитку та підвищенню кваліфікації [17].

Програма стажування COMFY START - для нових співробітників розроблено двомісячну програму адаптації, яка включає наставництво та ознайомлення з корпоративною культурою компанії [18].

Нижче представлено таблицю 2.3 з основними елементами системи мотивації персоналу в COMFY:

Таблиця 2.3

Основні елементи системи мотивації персоналу в COMFY

Категорія	Елемент мотивації	Опис
Матеріальні стимули	Прозора система винагороди	Додаток "Гаманець продавця" для відстеження заробітку в реальному часі.
Нематеріальні стимули	Гнучкий графік та віддалена робота	Можливість працювати за гнучким графіком та віддалено.
	Відкритість керівництва	Прямий доступ до керівників для обговорення питань та пропозицій.
	Визнання через проєкт #COMFYPEOPLE	Публікація інтерв'ю з працівниками, підкреслення їхніх досягнень.
Навчання та розвиток	Дистанційне навчання	Можливість проходити курси онлайн у зручний час.
	Програма стажування COMFY START	Двомісячна програма адаптації для нових співробітників.

Джерело складено автором на основі [15, 17, 18]

Після аналізу діючої системи мотивації у COMFY можна стверджувати, що компанія реалізує сучасний, гнучкий та персоналізований підхід до управління персоналом. Комбінація прозорої системи оплати праці, можливостей для навчання та кар'єрного росту, відкритої комунікації з керівництвом і підтримки корпоративного духу створює позитивне середовище для працівників різного віку та досвіду.

2.4. Визначення сильних і слабких сторін системи мотивації COMFY

Аналіз системи мотивації персоналу в COMFY (табл. 2.4) дозволяє виявити її ключові переваги, а також певні аспекти, які потребують удосконалення. Розуміння сильних і слабких сторін дає змогу цілеспрямовано покращувати внутрішні HR-процеси, підвищувати рівень залученості працівників і загальну ефективність організації.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу COMFY

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Прозора система винагороди через мобільний додаток	- Перенавантаження персоналу у пік сезону
- Гнучкий графік, відкритість керівництва	- Слабка адаптація мотивації для старших поколінь
- Навчання, програми адаптації (COMFY START), ріст всередині компанії	- Обмежена зовнішня впізнаваність як роботодавця
- Проекти підтримки працівників (#COMFYPEOPLE, наставництво)	- Відсутність довгострокових бонусних програм
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розширення системи мотивації під різні вікові категорії	- Конкуренція за таланти в галузі ритейлу
- Впровадження довгострокових бонусів (наприклад, акцій, премій за стаж)	- Емоційне вигорання персоналу через навантаження

- Зміцнення бренду роботодавця через соцмережі, сайти вакансій	- Міграція молоді за кордон/в ІТ-сектор
- Діджиталізація управління персоналом (HR tech)	- Загальна економічна нестабільність в країні

Джерело: складено автором на основі [15, 17, 18]

Проведений SWOT-аналіз системи мотивації персоналу в COMFY дозволяє глибше усвідомити, як внутрішні ресурси компанії поєднуються з зовнішніми умовами ринку праці. Очевидно, що COMFY має значний потенціал у сфері управління персоналом завдяки наявним сильним сторонам: технологічній прозорості, гнучкості, культурі підтримки та розвитку.

Разом із тим, наявні слабкі сторони свідчать про потребу в подальшому вдосконаленні системи мотивації — особливо в частині довгострокових заохочень, персоналізації підходів до різних вікових категорій та посиленні бренду роботодавця. Реалізація таких заходів дозволить не лише утримувати ключових працівників, але й залучати нових кваліфікованих фахівців, зберігаючи конкурентоспроможність компанії в динамічному ринку роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ COMFY

3.1. Напрями вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу в COMFY доцільно впровадити комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Такий підхід дозволить не лише покращити поточні результати роботи персоналу, але й забезпечити їхню лояльність, залученість та довготривалу зацікавленість у розвитку компанії. Пропонуються наступні напрями удосконалення:

1. Впровадження системи KPI з прозорим преміюванням

Однією з основних умов ефективної мотивації є чіткість і прозорість критеріїв оцінки результатів праці. Для цього необхідно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI — Key Performance Indicators), яка дозволяє:

- визначити очікувані результати роботи для кожної посади;
- оцифрувати досягнення працівника у вигляді балів або відсотків;
- створити прозору систему преміювання: працівник розуміє, за що і скільки отримає.

Приклади KPI для працівників COMFY:

- обсяг реалізованої продукції (у грошовому чи кількісному вимірі);

- кількість позитивних відгуків клієнтів;
- рівень виконання планових показників магазину;
- участь у навчальних заходах (із підтвердженням результату — сертифікат, тестування тощо).

Таблиця 3.1

Приклад нової системи бонусів на основі KPI

Посада	Базова ЗП	KPI % виконання	Розмір бонусу (грн)
Продавець	15 000	110%	3 000
Касир	14 000	100%	2 000
Менеджер відділу	20 000	95%	1 500

Джерело: складено автором на основі [16]

Запровадження KPI дозволить справедливо оцінювати внесок кожного співробітника, уникнути суб'єктивності при преміюванні, а також формувати культуру результативності.

2. Розширення програм нематеріальної мотивації

Хоча матеріальні стимули мають важливе значення, нематеріальна мотивація часто виявляється більш дієвою у довгостроковій перспективі. Пропонується активніше впроваджувати такі інструменти:

1. Програми визнання досягнень – наприклад, щомісячне нагородження найкращих працівників, грамоти, внутрішні публікації з подяками. Це підвищує самооцінку та відчуття значущості кожного співробітника.

2. Корпоративні заходи – спільні святкування, тимблдинги, спортивні або креативні конкурси, що сприяють формуванню командного духу та зменшенню стресу.

3. Можливості професійного розвитку – організація внутрішніх і зовнішніх тренінгів, участь у конференціях, наставництво. Працівник має відчувати, що компанія зацікавлена в його зростанні.

Такі заходи дозволяють формувати емоційний зв'язок між працівником і компанією.

3. Кар'єрне планування та розвиток персоналу

Однією з причин плинності кадрів є відсутність перспективи професійного зростання.

Таблиця 3.2

Порівняння рівня мотивації за наявності та відсутності кар'єрного зростання

Умови праці	Середній рівень мотивації (за шкалою 1–10)
Без кар'єрного росту	5,8
З програмою наставництва	7,9

Джерело: складено автором на основі [13]

Для усунення цього недоліку доцільно впровадити кар'єрне планування, яке включає:

- створення індивідуальних планів розвитку для працівників;
- визначення кар'єрних сходінок та умов їх досягнення;
- регулярні оцінювання та зворотний зв'язок щодо прогресу працівника;
- відкритість інформації про вакансії та конкурси на внутрішньому ринку компанії.

Це підвищить мотивацію до саморозвитку та дозволить зберігати найкращі кадри в межах компанії.

Ефективна внутрішня комунікація — запорука довіри та організаційної єдності. Доцільним буде впровадити регулярні зустрічі менеджменту з персоналом (наприклад, «відкритий мікрофон», зворотний зв'язок). Створення внутрішніх інформаційних платформ або мобільних додатків, де публікуються новини, оголошення, результати діяльності.

Таким чином працівники почуватимуться почутою частиною команди, що стимулює їхню мотивацію.

4. Диференціація мотиваційних підходів

У COMFY працюють представники різних вікових груп, з різним рівнем досвіду, сімейним станом тощо. Відповідно, їхні мотиваційні потреби відрізняються. Для досягнення максимальної ефективності мотиваційної системи доцільно впровадити:

- індивідуалізований підхід до формування бонусів та заохочень;
- гнучкі графіки для певних категорій працівників (молоді мами, студенти);
- врахування особистих пріоритетів (хтось більше цінує грошову винагороду, хтось – вільний час або навчання).

Таблиця 3.3

Очікувані результати від удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві COMFY

Напрямок удосконалення	Поточний стан (до змін)	Очікуваний стан (після впровадження)	Очікуваний ефект
КРІ з прозорим преміюванням	Преміювання нерегулярне, не завжди зрозумілі критерії	Чітка система оцінки, прозоре преміювання	Зростання продуктивності на 10–15%
Нематеріальна мотивація	Використовується обмежено, епізодично	Регулярне визнання, подяки, заходи, навчання	Підвищення задоволеності працею на 15–20%
Кар'єрне планування	Відсутність чіткого кар'єрного маршруту	Індивідуальні плани розвитку, внутрішній кадровий резерв	Зменшення плинності персоналу на 8–10%
Внутрішня комунікація	Комунікація епізодична, недостатня зворотність	Регулярний зворотний зв'язок, внутрішні платформи	Поліпшення організаційного клімату

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування має на меті показати доцільність витрат на реалізацію заходів у межах запропонованих напрямів.

У таблиці нижче подано орієнтовний розрахунок витрат на рік для впровадження кожного із запропонованих напрямів:

Таблиця 3.4

Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Захід	Орієнтовні витрати на рік, грн	Коментар
Впровадження системи КРІ та автоматизованого обліку результатів	250 000	Розробка/закупівля ПЗ, налаштування системи, навчання персоналу
Програми нематеріальної мотивації	100 000	Витрати на заходи, грамоти, сувеніри, організацію конкурсів
Проведення навчань і тренінгів	150 000	Залучення тренерів, платформи для онлайн-навчання
Система кар'єрного планування	50 000	Розробка внутрішніх політик, індивідуальні консультації HR
Покращення внутрішньої комунікації	70 000	Внутрішній портал, щомісячні зустрічі, інформаційні кампанії
Персоналізовані підходи (гнучкий графік, індивідуальні бонуси)	80 000	Додаткові організаційні та кадрові витрати

Джерело: складено автором на основі власного дослідження.

Загальні витрати на впровадження мотиваційної програми: 700 000 грн/рік.

Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти суттєвих покращень у ключових бізнес-показниках. Основні вигоди включають:

1. Зростання продуктивності праці

Після впровадження системи КРІ очікується збільшення продуктивності працівників на 10–15%. Для магазину із середнім обсягом місячного обороту 10 млн грн це дає:

$$10 \text{ млн} \times 12 \text{ міс.} \times 10\% = 12 \text{ млн грн додаткового річного обороту}$$

Навіть із урахуванням того, що частина цього приросту є змінними витратами, чистий прибуток зросте орієнтовно на:

$$12 \text{ млн} \times 10\% (\text{маржа прибутку}) = 1.2 \text{ млн грн чистого прибутку}$$

2. Зменшення плинності кадрів

Зниження плинності на 8–10% дозволяє скоротити витрати на підбір і навчання персоналу. Якщо середня вартість заміни одного працівника — 15 000 грн, а щороку замінюють 100 працівників, то економія становитиме:

$$100 \times 15\,000 \times 10\% = 150\,000 \text{ грн/рік}$$

Покращення корпоративної культури та внутрішньої комунікації стимулює зниження кількості конфліктів, прогулів, скорочення лікарняних. Це опосередковано знижує непродуктивні втрати робочого часу.

Мотивований персонал демонструє вищий рівень клієнтського сервісу, що позитивно впливає на лояльність клієнтів, середній чек і кількість повторних покупок. Це важко оцінити в абсолютних цифрах, але подібні ефекти є важливим чинником зростання прибутковості.

3. Рентабельність впровадження мотиваційних заходів:

Розрахуємо співвідношення витрат і очікуваної вигоди:

$$\text{Загальні витрати: } 700\,000 \text{ грн/рік}$$

$$\text{Прямі вигоди (продуктивність + зниження плинності):}$$

$$1\,200\,000 + 150\,000 = 1\,350\,000 \text{ грн/рік}$$

Економічний ефект: $1\,350\,000 - 700\,000 = 650\,000$ грн чистого прибутку

Рентабельність: $(650\,000 / 700\,000) \times 100\% \approx 93\%$

Економічне обґрунтування підтверджує доцільність інвестування 700 000 грн у мотиваційні заходи, зокрема впровадження KPI, навчання, нематеріальне стимулювання та покращення внутрішньої комунікації. Очікувані результати включають зростання продуктивності, зниження плинності кадрів і підвищення прибутковості. Загальний економічний ефект становить 650 000 грн чистого прибутку на рік, що забезпечує рентабельність на рівні близько 93%.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві COMFY» було досягнуто поставленої мети — здійснено всебічний аналіз чинної системи мотивації персоналу, виявлено її переваги та недоліки, а також запропоновано шляхи її вдосконалення з економічним обґрунтуванням запропонованих заходів.

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективного функціонування підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, задоволеність працівників, корпоративну культуру та рівень залученості. Розглянуті в роботі змістовні та процесуальні теорії мотивації дозволяють краще зрозуміти потреби працівників, їх поведінкові реакції на стимули та процеси прийняття рішень. Зокрема, теорії Маслоу, Герцберга, Врума та Адамса доводять важливість поєднання як матеріального, так і нематеріального стимулювання.

Дослідження системи мотивації на підприємстві COMFY показало, що компанія використовує сучасні інструменти стимулювання, зокрема:

1. прозору систему винагороди через цифровий додаток «Гаманець продавця»;
2. можливість гнучкого графіку та віддаленої роботи;
3. програми адаптації (COMFY START), наставництво та навчання;
4. ініціативи з розвитку внутрішньої комунікації та підтримки корпоративної культури (#COMFYPEOPLE, “Офіс в магазині”).

Водночас виявлено й проблемні моменти: відсутність диференційованих підходів до різних вікових і професійних категорій, нестача довгострокових мотиваційних програм, нерівномірна

ефективність внутрішньої комунікації, слабка адаптація для старших поколінь працівників.

У третьому розділі роботи запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи мотивації в COMFY, зокрема:

1. впровадження KPI з чіткою системою преміювання;
2. розширення нематеріальної мотивації: визнання досягнень, корпоративні події, розвиток;
3. розробка індивідуальних кар'єрних маршрутів для зниження плинності кадрів;
4. систематизація внутрішньої комунікації через регулярні зустрічі та IT-інструменти;
5. впровадження персоналізованих мотиваційних стратегій, орієнтованих на різні типи працівників.

Усі ці заходи базуються на кращих HR-практиках та враховують специфіку підприємства.

Запропоновані заходи супроводжуються економічними розрахунками, які свідчать про їх доцільність:

1. загальні річні витрати на впровадження нової мотиваційної програми — близько 700 000 грн;
2. очікуваний прямий економічний ефект (за рахунок зростання продуктивності та зменшення плинності) — понад 1 350 000 грн/рік;
3. чистий прибуток становить 650 000 грн/рік, що забезпечує рентабельність впровадження на рівні 93%.

Окрім фінансових вигід, реалізація заходів забезпечує довготривалий ефект — підвищення лояльності працівників, зміцнення корпоративного іміджу, зниження внутрішніх конфліктів і покращення якості обслуговування клієнтів.

Урахування запропонованих рекомендацій у стратегічному плануванні HR-напряму COMFY дозволить не лише адаптуватися до сучасних викликів на ринку праці, але й сформувати стійку систему

залучення та утримання персоналу. Це забезпечить конкурентоспроможність компанії у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати дослідження мають як наукову, так і практичну цінність, адже розроблені підходи до вдосконалення мотиваційної системи можуть бути застосовані не лише в COMFY, а й в інших компаніях ритейл-сфери з подібною організаційною структурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамс Дж. Теорія справедливості. URL: https://www.sci epub.com/reference/54065?utm_source=chatgpt.com
2. Альдерфер К. Теорія ERG. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Бізнес/Вступний_бізнес/Книга%3A_Вступ_до_бізнесу_%28Lumen%29/10%3A_Мотивація_співробітників/10.03%3A_10.3_Теорії_на_основі_потреб?utm_source=chatgpt.com
3. Врум В. Теорія очікувань. URL: https://hurma.work/blog/yak-praczuuye-teoriya-ochikuvan-vruma-v-hr/?utm_source=chatgpt.com
4. Герцберг Ф. Двофакторна теорія мотивації. URL: https://www.researchgate.net/publication/387006337_DVOFAKTORNA_TEORIA_MOTIVACII_GERCBERGA_KRITICNIJ_POGLAD_TA_PRAKTICNE_ZASTOSUVANNA
5. Гордійчук А., Шубалий О., Рудь Н., Шубала І. Управління персоналом. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. Маслоу А. Мотивація і особистість. URL: https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm?utm_source=chatgpt.com
7. МакКлелланд Д. Теорія потреб. URL: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/>
8. Портер Дж. Модель Портера—Лоулера. — Харків : Видавництво, 2020.
9. Пузиков Б. Мотивація трудової діяльності персоналу підприємства. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/6658/1/v51ek14.pdf>
10. Сидоренко І. М. Психологія праці. — Київ : Центр учбової літератури, 2017.

11. COMFY підбив підсумки 2023 року: 21 новий магазин, зростання онлайн-продажів та 1 млрд податків у бюджет. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/comfy-pidbiv...>
12. COMFY: Наша мета — допомагати розвитку демократичного та цивілізованого суспільства. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/...>
13. Від продавця до директора у 23 роки: COMFY масштабує співпрацю з українськими вишами. URL: <https://blog.comfy.ua/ua/vid-prodavcya-do-direktora...>
14. Зміни в управлінській команді COMFY: директоркою з маркетингу стала Тетяна Василенко, HR-напрямок очолила Ірина Гнутова. URL: <https://www.retailers.ua/news/menedjment/14426...>
15. Молоді співробітники не мотивуються штрафами і погрозами звільнення. Ось як у COMFY з ними працюють. URL: <https://mc.today/molodye-sotrudniki-ne-motiviruyutsya...>
16. Підсумки COMFY в 2023 році: 24 магазини, 1190 нових робочих місць, понад 1 мільярд гривень податків. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/13939...>
17. Привернути та утримати: кейс COMFY по роботі з молодими співробітниками. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/9068-privlech-i-uderjat-keys-somfy-po-r>
18. Як мотивувати команду до результату – поради від Work.ua. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/work-in-team/3243/>
19. Чмут А.В. Стан та тенденції розвитку ринку праці Херсонської області. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2021. № 18 (71). С.241-247 URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/110

20. Слободян В. Methods Of Personnel Management Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ХДУ, 07-08 листопада 2024 р.) / за ред. А.І. Соловйова. Івано-Франківськ : ХДУ, 2024. С.98-100.