

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЖУЧЕНКО АНАСТАСІЯ ЮРІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«_____» _____ 2026 р.

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ганна СЕРЕДА,
доцент кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
кандидат економічних наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Жученко А.Ю. Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу як засобу підвищення ефективності діяльності підприємства. Показано вплив матеріальних і нематеріальних стимулів на продуктивність праці та фінансові результати магазину «Style kids». Встановлено, що існуюча система мотивації є недостатньо ефективною та потребує комплексного вдосконалення через дисбаланс між зростанням витрат на персонал і продуктивністю праці. Запропоновано впровадження прогресивної системи оплати праці, нових нематеріальних інструментів стимулювання та удосконалення мотиваційного механізму, що дозволить підвищити прибутковість і зменшити плинність кадрів.

Ключові слова: мотивація персоналу, ефективність підприємства, матеріальна і нематеріальна мотивація, продуктивність праці, стимулювання, малий бізнес.

60 с., 10 табл., 9 рис., 3 додатки, 47 джерел.

ABSTRACT

Zhuchenko A. Personnel Motivation as a Way of Increasing the Enterprise Efficiency. Specialty 073 Management. Educational program “Management”. Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026

The bachelor's thesis examines theoretical and practical aspects of personnel motivation as a tool for improving enterprise performance. The impact of material and non-material incentives on labor productivity and financial results of the “Style kids” store is demonstrated. It is established that the existing motivation system is insufficiently effective and requires comprehensive improvement due to the imbalance

between labor costs and productivity growth. The paper proposes the implementation of a progressive wage system, new non-material incentives, and an improved motivational mechanism to increase profitability and reduce staff turnover.

Keywords: personnel motivation, enterprise efficiency, material and non-material incentives, labor productivity, stimulation, small business.

60 pages, 10 tables, 9 figures, 3 appendices, 47 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	8
1.1. Економічна сутність та роль мотиваційних процесів у діяльності підприємства	8
1.2. Практичні аспекти застосування мотиваційних теорій в менеджменті	13
1.3 Види трудових мотивацій та сучасні підходи до мотивування персоналу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАГАЗИНУ «STYLE KIDS».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності магазину «Style kids»	25
2.2. Дослідження існуючої практики стимулювання та винагородження працівників.....	31
2.3. Оцінка ефективності застосовуваних мотиваційних заходів та виявлення ключових проблем.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В МАГАЗИНІ «STYLE KIDS».....	43
3.1. Напрями вдосконалення матеріальної мотивації працівників магазину ..	43
3.2. Розробка комплексу заходів з удосконалення нематеріальної мотивації працівників.....	48
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих змін системи мотивації підприємства	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах жорсткого конкурентного середовища та перманентної макроекономічної нестабільності забезпечення високої ефективності комерційної діяльності вимагає кардинального перегляду традиційних управлінських парадигм. Головним драйвером стабільного економічного зростання сучасних підприємств роздрібної торгівлі виступає людський капітал, раціональне використання якого неможливе без побудови дієвої системи заохочення. Специфіка вітчизняного мікробізнесу демонструє вичерпаність класичних фінансових інструментів впливу. Це закономірно призводить до професійного вигорання, високої плинності кадрів та зниження якості обслуговування клієнтів. Відповідно, формування комплексного мотиваційного механізму, який органічно поєднує прогресивні матеріальні стимули із сучасними інструментами психосоціального впливу, перетворюється на критичну суспільно-економічну потребу.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління людськими ресурсами зробила плеяда провідних вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, різні аспекти формування ефективної системи заохочення персоналу ґрунтовно вивчали такі вчені: Т. Кулинич, А. Маслоу, В. Сайко, В. Саковець, Г. Харченко, Є. Кір'янова, А. Колот, С. Цимбалюк, О. Гуцан, В. Кучинський, Т. Погорелова, М. Забаштанський, І. Меленчук, Л. Заставнюк та О. Телепнева. Незважаючи на значний масив накопичених наукових праць, більшість існуючих досліджень концентрується на глобальних корпоративних стратегіях або розглядає проблематику винятково через призму великих промислових підприємств. Водночас питання розробки адаптивних, фінансово доступних та комплексно збалансованих мотиваційних моделей для специфічного сегмента мікробізнесу зі штатом до п'яти осіб залишається недостатньо розкритим. Відсутність чітких прикладних алгоритмів подолання кризи професійного вигорання в умовах жорстких структурних обмежень малих торговельних підприємств зумовлює

гостру необхідність подальших розвідок та підтверджує своєчасність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу як ключового засобу підвищення ефективності діяльності магазину «Style kids».

Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі **завдання**:

1. Дослідити економічну сутність та роль мотиваційних процесів у діяльності сучасного підприємства.
2. Охарактеризувати практичні аспекти та особливості застосування класичних і сучасних мотиваційних теорій у менеджменті.
3. Систематизувати види трудових мотивацій та вивчити актуальні підходи до мотивування персоналу в умовах ринкової трансформації.
4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності магазину «Style kids».
5. Здійснити аналітичне дослідження існуючої практики стимулювання та винагородження працівників досліджуваного об'єкта.
6. Провести оцінку ефективності застосовуваних мотиваційних заходів у магазині та ідентифікувати ключові проблеми управління кадрами.
7. Визначити пріоритетні напрями вдосконалення матеріальної мотивації працівників магазину.
8. Розробити комплекс практичних заходів з удосконалення системи нематеріальної мотивації та стимулювання персоналу.
9. Обґрунтувати прогнозну економічну та соціальну ефективність запропонованих змін у системі мотивації підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу в системі забезпечення ефективної діяльності торговельного підприємства.

Предмет дослідження – інструменти, методи та практичні заходи вдосконалення мотиваційного механізму на прикладі магазину «Style kids».

Для досягнення поставленої мети в роботі застосовано комплекс загальнонаукових та специфічних **методів дослідження**. Метод логічного

узагальнення та наукового абстрагування використано під час систематизації теоретичних підходів до сутності стимулювання праці. Інструменти економіко-статистичного аналізу та порівняння дозволили об'єктивно оцінити динаміку техніко-економічних показників діяльності торговельної точки. Соціологічний метод (анкетування) застосовано для безпосереднього вимірювання рівня задоволеності лінійного персоналу наявними умовами праці. Графічний метод забезпечив наочну візуалізацію виявлених тенденцій та організаційних структур. Водночас методи економічного прогнозування і моделювання слугували базою для розрахунку планового бюджету та майбутньої рентабельності розроблених мотиваційних заходів.

Практичне значення одержаних результатів. Знання та розробки, отримані в ході виконання дослідження, мають виражений прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані в операційній діяльності магазину «Style kids» та інших аналогічних суб'єктів малого підприємництва. Запропонована прогресивна шкала преміювання, адаптивні сезонні показники ефективності, ініціативи з гейміфікації та алгоритм переходу від системи штрафів до «фонду бездоганної зміни» формують готовий управлінський інструментарій. Його впровадження дозволить керівництву швидко подолати кадрову кризу, знизити плинність персоналу та максимізувати комерційний прибуток.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Структура роботи обумовлена логікою дослідження та передбачає послідовний перехід від вивчення теоретичної бази до практичного аналізу і розробки оптимізаційних рішень. Дослідження складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінок машинописного тексту, з яких основний текст становить 60 сторінок. Список використаних джерел налічує 47 найменувань. Основний текст проілюстровано 9 рисунками та 10 таблицями, які візуалізують результати аналітики. Робота містить 3 додатки з додатковою дослідницькою інформацією та розробленим інструментарієм.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Економічна сутність та роль мотиваційних процесів у діяльності підприємства

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами ґрунтуються на фундаментальному значенні мотивації праці, оскільки відповідний комплекс заходів покликаний забезпечити неухильне зростання продуктивності персоналу шляхом цілеспрямованого впливу на матеріальні та нематеріальні очікування працівників. Процедура заохочення охоплює фінансові важелі, до яких належить заробітна платня разом із різноманітними преміями, а також вагомі психологічні фактори, серед яких виділяють визнання професійних здобутків, забезпечення комфортних умов виконання обов'язків та формування сприятливої атмосфери всередині робочого колективу. Високий рівень мотивації має пряму кореляцію з показниками ефективності та загальною якістю виконання виробничих завдань, тому належна увага до потреб персоналу є абсолютною запорукою успішного функціонування будь-якої організації. Поділяємо погляд Т. Кулинич, яка наголошує, що «працівники не можуть сприймати досягнення цілей підприємства як сенс та мету їх праці. Певною мірою основою мотивації є потреби, які з'являються в тому разі, коли людина відчуває необхідність у будь-чому» [1, с. 32].

Глибинна сутність потреб відображає природне прагнення індивіда досягти стану повного добробуту та максимальної самореалізації через задоволення низки важливих життєвих факторів. Згідно з класичними положеннями теорії А. Маслоу, людські запити виходять далеко за межі базових фізіологічних вимог організму та охоплюють широкий спектр психологічних, соціальних і самовиражальних аспектів життєдіяльності. Поступове закриття первинних потреб формує надійне підґрунтя для виникнення складніших бажань вищого рівня, завдяки чому відбувається безперервний та всебічний розвиток

особистості. Запити працівників вирізняються вираженою динамічністю, адже вони постійно трансформуються під впливом плину часу та специфіки індивідуального культурного середовища. Дослідники С. Ахмад Дар та Д. Сахтівел зауважують збереження релевантності згаданої структури навіть попри певну критику, якщо сприймати її виключно як гнучкий орієнтир, позбавлений строго детермінованої послідовності [2, с. 7]. Будь-яка нереалізована потреба автоматично генерує відповідні мотиви, які безпосередньо визначають лінію поведінки людини та спрямовують усі її зусилля на досягнення бажаного результату [3].

В. Сайко характеризує мотив як переважно усвідомлене спонукання до конкретної діяльності, пов'язане із задоволенням чітко визначених потреб індивіда [4, с. 66]. Навіть за умови несвідомого перебігу певних психічних процесів базова потреба завжди виступає первинним імпульсом для розгортання повноцінної мотиваційної активності. Поточний рівень задоволеності суттєво коригує подальші поведінкові реакції особистості – після досягнення поставленої мети докладання зусиль зазвичай припиняється, тоді як відсутність результату здатна викликати абсолютно полярні наслідки від повної апатії до різкого посилення внутрішнього бажання. Практичний вимір цього механізму значно ускладнюється унікальними індивідуальними характеристиками кожної людини, оскільки однакові перешкоди можуть стати нездоланим бар'єром для одних працівників та потужним джерелом додаткового натхнення для інших. Успішне виконання робочого завдання винагороджується отриманням суб'єктивно значущих цінностей, перелік яких варіюється від фінансового збагачення до омріяного соціального визнання чи розв'язання складної наукової проблеми.

Мотивація становить собою комплексний процес спонукання індивіда та його найближчого оточення до активної діяльності заради успішної реалізації сукупності особистих та загальноорганізаційних цілей. Означений феномен кристалізується внаслідок свідомого обрання конкретної моделі поведінки під впливом взаємодії внутрішніх мотивів та зовнішніх факторів. Ефективна система

заохочень на виробництві надає персоналу можливість задовольняти власні фундаментальні запити під час виконання службових функцій [5, с. 7]. Робоча мотивація діє як механізм реалізації очікувань співробітників у суворій відповідності до корпоративних орієнтирів та містить у собі практичні інструменти управління продуктивністю [6, с. 179]. Хоча управлінська практика часто ототожнює ці поняття, дослідники А. Колот та С. Цимбалюк розмежовують внутрішню мотивацію та зовнішнє заохочення [7, с. 18]. Поєднання глибинних мотивів із дієвими зовнішніми чинниками виступає надійним фундаментом результативної стратегії управління людським капіталом.

Дослідники О. Гуцан разом із В. Кучинським здійснили ґрунтовний аналіз понад трьох десятків різноманітних теоретичних підходів щодо трактування сутності зовнішнього заохочення персоналу [8]. Науковці аргументовано доводять, що репрезентований масив наукових поглядів базується на низці специфічних диференційних критеріїв, завдяки яким автори конструюють власні концептуальні дефініції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація поняття «мотивація персоналу» за основними ознаками

Класифікаційний критерій	Підвиди та групи	Змістова характеристика
1	2	3
Основа мотиваційного впливу	Покарання	Застосовується вкрай дозовано, вимагає абсолютної формалізації, легітимності та цілеспрямованості.
	Примус	Демонструє дієвість у вузьких межах, впроваджується через нормативні акти, регламенти й договірні зобов'язання.
	Спонування	Найбільш розповсюджений формат взаємодії, який акумулює надзвичайно широкий спектр методів активізації діяльності.
Цільове фокусування результатів	Окремий індивідуум	Спрямовується на реалізацію персональних інтересів робітника та максимізацію його особистої продуктивності.
	Індивідуум та підприємство	Синтез прагнень конкретного фахівця й організації заради комплексного нарощування спільної ефективності.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Економічне підґрунтя впливу	Матеріальна винагорода	Безпосередні фінансові виплати: базова заробітна платня, різноманітні надбавки та преміювання.
	Економічні преференції	Розширений спектр пільг: оплата страхування, формування соціального пакета, додаткові гарантії.
	Нематеріальні важелі	Суспільне визнання здобутків, моральне схвалення роботи та інші нефінансові аспекти впливу.
	Санкції як допоміжний інструмент	Залучається винятково як другорядний компонент загальної архітектури управління персоналом.
	Відсутність структурованої бази	Суто теоретичні концепції, які позбавлені дієвих прикладних механізмів практичного впровадження.
Рівень об'єкта впливу	Особистість	Концентрація уваги на персональному розвитку спеціаліста та перманентному покращенні його фахових компетенцій.
	Людина	Концепція розглядає робітника передусім як безпосереднього учасника загального виробничого циклу.
	Трудовий колектив	Підтримка командної взаємодії та всебічне зміцнення внутрішньої згуртованості соціальної групи.
	Суспільство	Опосередкований ефект через розбудову соціальної відповідальності бізнесу та активну участь у громадських ініціативах.

Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 9-11]

Керівна ланка підприємства здійснює постійний вплив на підлеглих шляхом впровадження різноманітних важелів зовнішнього заохочення. Фундаментальне завдання мотивації робочої сили полягає у формуванні максимально продуктивної моделі поведінки всього колективу завдяки застосуванню комплексу персональних та загальногрупових ініціатив. Подібна стратегія суттєво поживає роботу адміністративного апарату та вдосконалює глобальну архітектуру менеджменту компанії [9]. Водночас суто зовнішні інструменти впливу рідко гарантують довготривалу лояльність фахівців або їхній безперервний професійний розвиток. Саме тому органічний синтез внутрішніх спонукань із зовнішніми факторами визнається непорушною основою результативної політики управління людським капіталом. Як

підкреслює Т. Погорєлова, «мотивація і стимулювання праці грають значну роль в управлінській діяльності. Вони дозволяють повною мірою здійснювати індивідуальний підхід до персоналу та реалізовувати особистісний потенціал, як керівника, так і всіх інших співробітників для досягнення цілей підприємства» [10, с. 8]. Комплексна система управління мотивацією інтегрує низку взаємопов'язаних механізмів заохочення персоналу, що охоплює підбір релевантних інструментів впливу, конструювання збалансованої політики оплати праці, регламентацію нарахування фінансових винагород та суворий контроль кадрових видатків [11, с. 47]. Ідентифікація ключових драйверів зацікавленості робітників формує базис матеріального забезпечення, котре поєднує фіксовані посадові оклади, регулярні премії та механізми участі у прибутках. Заробітна платня одночасно виступає компенсацією за докладені зусилля та фінальний результат діяльності [12, с. 111]. Економічно виправдана модель преміювання вимагає прозорих критеріїв оцінки, де розмір додаткової винагороди має дорівнювати основній ставці або перевищувати її. За твердженням Н. Бондаренко та А. Крайняк, фінансові вкладення варто трактувати як прямі інвестиції у людський капітал [10, с. 112]. Разові виплати підсилюють базову тарифну сітку, тоді як загальна структура заохочень неодмінно доповнюється соціальним пакетом, кар'єрними ліфтами, ліквідацією адміністративних бар'єрів та інструментами морального визнання [13, с. 96–97; 14, с. 4].

Історична ретроспектива економічної думки постулювала абсолютну первинність матеріальних вигод як єдиного рушія трудової активності, оскільки людина розглядалася винятково крізь призму задоволення базових фізіологічних запитів. А. Сміт наголошував: «Не від доброзичливості м'ясника, пивовара чи пекаря ми очікуємо нашого обіду, а від їхнього прагнення до власної вигоди» [15]. Всупереч класичним догмам, сучасні психологічні концепції переконливо доводять існування значно ширшого спектра глибинних причин, котрі спонукають фахівців працювати з максимальною професійною віддачею. Відповідно до позиції О. Телепньової та Д. Онопко, для результативного

заохочення персоналу критично важливо ідентифікувати наявні незадоволені потреби та надати дієві інструменти для їхньої реалізації в процесі досягнення заздалегідь визначених корпоративних орієнтирів [16, с. 62]. З огляду на зазначене, грамотна мотивація закономірно набуває статусу ключової управлінської функції, яка безпосередньо покликана оптимізувати архітектуру організації та забезпечити стабільне зростання загальних показників продуктивності.

Отже, мотивація персоналу виступає фундаментальною управлінською функцією, що надійно забезпечує узгодження індивідуальних потреб працівників із глобальними цілями підприємства. Сучасний підхід до управління людськими ресурсами неодмінно вимагає відходу від виключно матеріального стимулювання – він передбачає комплексне використання як фінансових, так і психологічних важелів впливу. Глибоке розуміння внутрішніх мотивів особистості та створення максимально сприятливих умов для їхньої практичної реалізації дозволяє керівництву перетворити регулярні витрати на персонал у високоефективні інвестиції. Збалансована система заохочень, яка гармонійно поєднує природні внутрішні спонукання із дієвими зовнішніми стимулами, стає ключовим фактором стабільного зростання продуктивності праці, зміцнення лояльності колективу та успішного функціонування будь-якої сучасної організації.

1.2. Практичні аспекти застосування мотиваційних теорій в менеджменті

Оскільки представлене кваліфікаційне дослідження присвячене оцінці впливу мотиваційних процесів на ефективність роботи підприємства, за доцільне вважаємо дослідити існуючі теоретичні підходи. Аналіз ефективності виконання обов'язків персоналом вимагає першочергового визначення сутності праці як об'єктивного явища, у межах якого переплітаються різноманітні суспільні, економічні та політичні відносини. Трудова діяльність підлягає раціоналізації

нарівні з іншими виробничими ресурсами, що закономірно зумовлює потребу у постійному вимірюванні її результативності. Продуктивність праці виступає основною економічною категорією для характеристики доцільності використання людського потенціалу. У вузькому розумінні цей індикатор відображає кількість виробленої одним робітником продукції, тоді як розширене тлумачення охоплює параметри якості розвитку та безпосереднього застосування людського капіталу [17, с. 3]. Застосування такої двовимірної моделі забезпечує об'єктивний аналіз кількісних та якісних характеристик професійної діяльності. Згідно з А. Ярчуком, результативність роботи персоналу діє як прями́й руші́й інтенсивного економічного зростання незалежно від форми власності підприємства, оскільки вона спрямовується на забезпечення стабільного функціонування суспільства [18, с. 32].

О. Крюкова розглядає продуктивність праці як антропоцентричну соціально-економічну категорію, рівень якої визначається інтенсивними та екстенсивними факторами виробництва разом із його техніко-технологічним станом. Залежно від масштабів економічної діяльності цей показник класифікують на індивідуальний, виробничий, локальний та суспільний рівні, що створює умови для фіксації макроекономічних та мікроекономічних аспектів управління трудовими ресурсами [19, с. 23]. Загальна результативність роботи слугує головним індикатором успішності функціонування підприємства, адже вона відображає ступінь залучення інтелектуального, організаційного та технологічного потенціалу. Високі показники підтверджують здатність фахівців раціонально розподіляти доступні ресурси та інтегрувати інновації у виробничі процеси. До базових детермінант продуктивності традиційно відносять кваліфікацію кадрів, параметри робочого середовища, технічне оснащення, компетентність керівництва та дієвість системи мотивації. З огляду на відсутність єдиної типології згаданих чинників Н. Карпенко та О. Галан сформулювали власні теоретичні підходи на основі порівняння актуальних вітчизняних досліджень, що відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів продуктивності праці на підприємстві в працях українських вчених

Автор	Концептуальний підхід
О. Івахненко	Диференціює детермінанти на матеріально-технічні, організаційно-економічні, управлінські, природні, суспільно-економічні та соціально-психологічні компоненти, що включають параметри робочого середовища та режиму відпочинку.
І. Дворник	Аргументує доцільність розподілу чинників результативності на організаційно-економічну, техніко-економічну, соціально-економічну та природно-кліматичну групи впливу.
Н. Махначова, І. Семенюк	Виокремлюють п'ять магістральних категорій: матеріально-технічні, економіко-правові (включно з нормативними), соціально-психологічні, організаційно-економічні зі структурними, а також матеріально-стимулюючі детермінанти.
В. Гончаров	Систематизує фактори відповідно до масштабів їхньої дії: внутрішньовиробничий, галузевий (разом із міжгалузевим), регіональний та загальнодержавний рівні.
С. Кучіна, Г. Майстро	Акцентують увагу на таких базових рушіях зростання продуктивності: технічна модернізація виробництва, раціоналізація організації праці, збільшення обсягів випуску продукції, структурні трансформації виробничої сфери та екологічний вплив.

Джерело: [20, с. 5]

Водночас більш раціональним виглядає структурування детермінант за принципом поділу на зовнішні та внутрішні складові (рис. 1.1). Зазначений підхід забезпечує врахування макроекономічної кон'юнктури, соціально-політичного фону, темпів науково-технічного прогресу, динаміки ринку праці та особливостей правового поля як загального середовища функціонування компанії. Внутрішні компоненти закономірно розмежовуються на організаційно-технічні, соціально-економічні та психофізіологічні підгрупи, що діють у комплексі з персональними характеристиками фахівців, відображаючи специфіку виробництва, архітектуру менеджменту та якість людського капіталу. Подібна ієрархічна модель сприяє чіткій систематизації важелів впливу та полегшує визначення пріоритетів під час ухвалення управлінських рішень.

Переважає більшість внутрішніх детермінант результативності має безпосередній зв'язок із політикою заохочення, оскільки кожна група факторів слугує інструментом для виявлення запитів персоналу та формування відповідних програм мотивації.

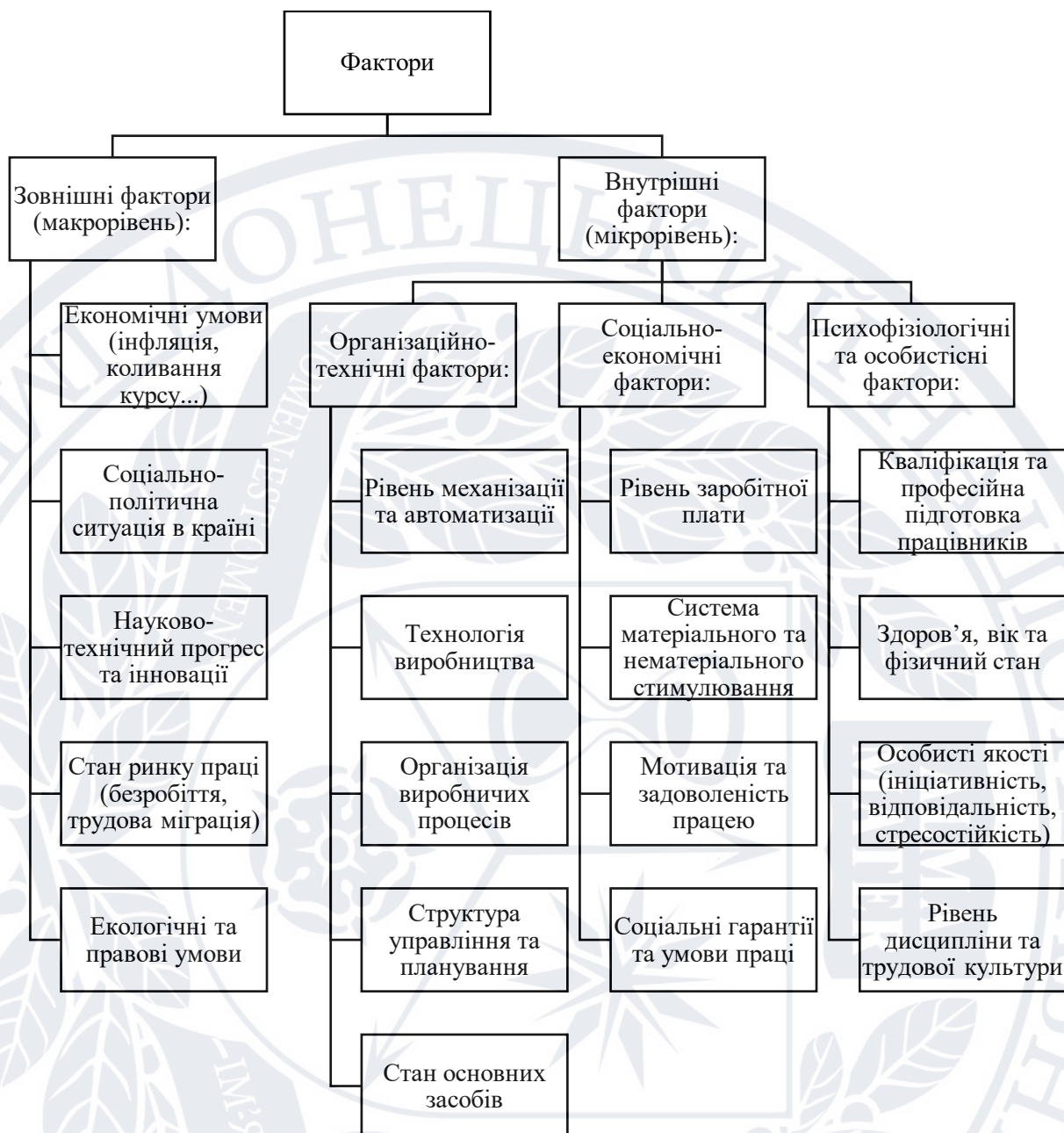


Рисунок 1.1 – Фактори продуктивності праці

Джерело: розроблено автором на основі [21-26]

Система стимулювання прямо детермінує готовність робітників докладати додаткові зусилля, тестувати інноваційні методики та розширювати спектр власних компетенцій. Усвідомлення фахівцем прямої залежності між результатами його роботи та отриманою матеріальною або психосоціальною винагородою сприяє максимальній концентрації на виконанні пріоритетних завдань і безперервному професійному вдосконаленню. Грамотно сконструйовані преміальні моделі з адаптивними бонусними пакетами

ефективно генерують ініціативність та стимулюють пошук резервів підвищення результативності. Натомість політика заохочення, що дисонує з реальними результатами діяльності або нівелює індивідуальні особливості підлеглих, провокує гостре відчуття несправедливості та нівелює мотивацію. Саме тому виникає критична необхідність регулярного моніторингу продуктивності праці персоналу згідно з алгоритмом, наведеним на рис. 1.2.

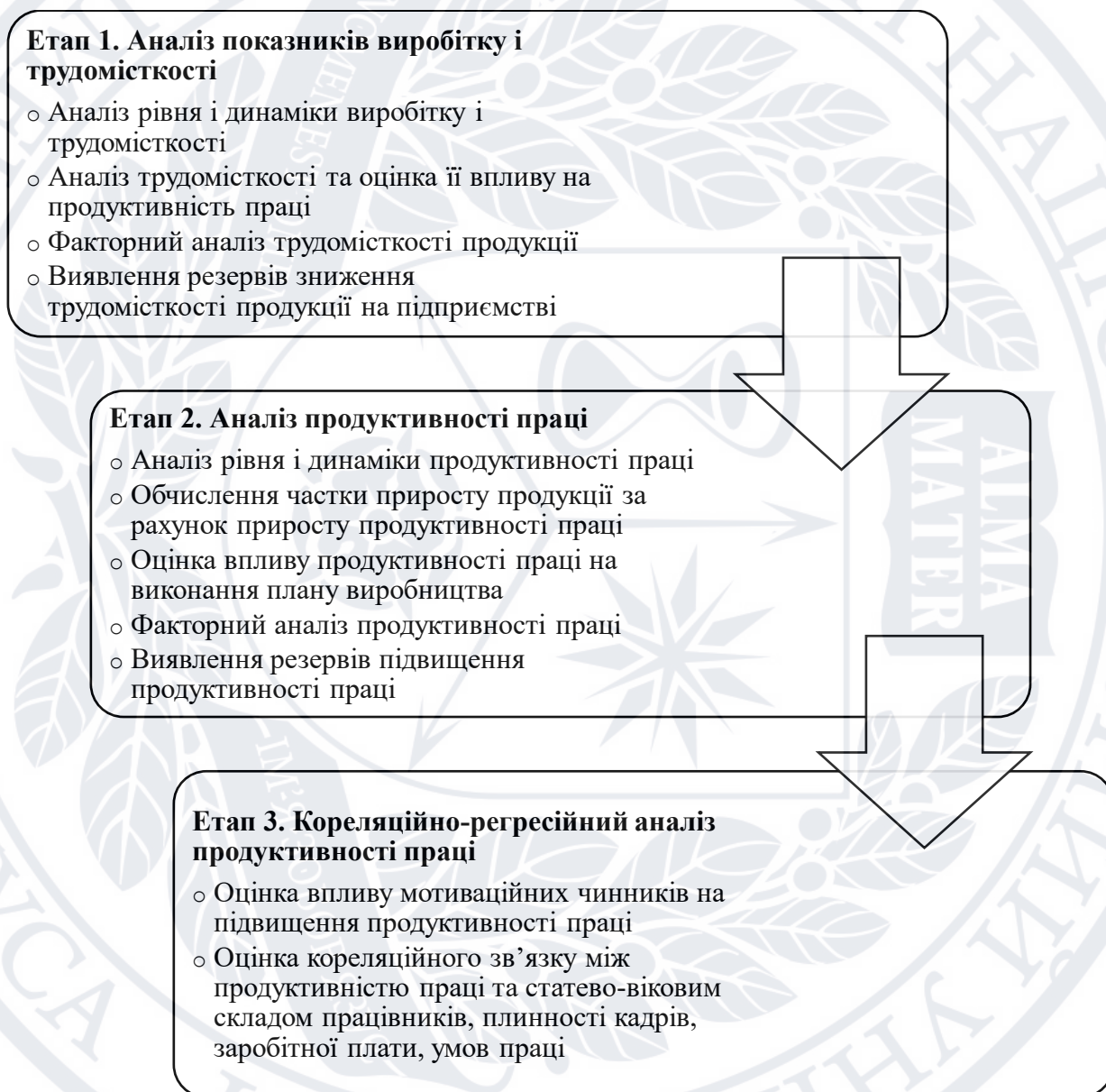


Рисунок 1.2 – Процес оцінки продуктивності праці на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [27, с. 24]

Поділяємо позицію Л. Тертичної та А. Паламарчука, які зазначають, що «продуктивність праці є ключовим чинником успіху будь-якої організації. Вона

безпосередньо залежить від мотивації та стимулювання працівників. Належне стимулювання трудової діяльності персоналу призводить до підвищення рівня задоволеності роботою, активізації робочої діяльності, залученості персоналу, сприяє швидкій та якісній адаптації працівників, що сприяє стабілізації персоналу організації та підвищенню рівня продуктивності праці» [28, с. 2]. Систему заохочення необхідно розглядати винятково як органічну частину загальної кадрової стратегії, спрямованої на системний розвиток людського капіталу. Індивідуалізована модель впливу, що базується на врахуванні кар'єрних очікувань та персональних цінностей фахівця, генерує потужну внутрішню мотивацію до професійного прогресу. Як наслідок, співробітники частіше виступають ініціаторами модернізації технологічних процесів, демонструють високий рівень командної взаємодії та готовність брати на себе розширену відповідальність, що гарантує стабільне зростання результативності роботи та посилює конкурентні позиції компанії на ринку.

Окремої уваги заслуговують висновки К. Ткаченка та Г. Коптевої щодо безальтернативності поєднання фундаментальної теоретичної бази з прикладними інструментами мотивації задля гарантування високої результативності, загальної ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності. Науковці аргументують необхідність застосування в управлінській практиці комплексного арсеналу впливу, що охоплює як економічні винагороди, так і психосоціальні важелі. Дослідники попереджають, що однобока концентрація винятково на фінансовому стимулюванні не гарантує розкриття творчого потенціалу робітників та його спрямування на реалізацію стратегічних пріоритетів організації. Водночас морально-психологічні інструменти набувають критичного значення, адже вони посилюють внутрішню мотивацію та консолідують колектив. Мотиваційний механізм, що формує базис ефективної політики заохочення персоналу, потребує перманентного аналізу, адаптації та оптимізації через систематичний перегляд структури застосовуваних заходів. Тільки шляхом безперервної актуалізації мотиваційних стратегій керівний склад здатен забезпечити належний рівень залученості та

результативності підлеглих [29, с. 37]. Цілком поділяємо наведену позицію, тому в межах цього кваліфікаційного дослідження базовою визнається концепція динамічної адаптації системи заохочення до трансформацій зовнішнього середовища та персональних запитів фахівців. Відповідно, адміністративний апарат зобов'язаний не лише використовувати апробовані фінансові та психосоціальні методи впливу, але й здійснювати постійний моніторинг реакції колективу, оцінювати дієвість впроваджених ініціатив та оперативно коригувати мотиваційну політику з огляду на актуальні виклики чи нові перспективи.

Отже, гарантування високої результативності праці виступає складноструктурованим процесом, який детермінується як зовнішнім фоном діяльності компанії, так і внутрішньою архітектурою виробничих процесів разом із системою заохочення персоналу. Рационалізація використання кадрового потенціалу вимагає паралельного впровадження технологічних інновацій та розбудови дієвих мотиваційних алгоритмів, адаптованих до індивідуальних характеристик співробітників. Інтегрована модель управління результативністю праці базується на органічному синтезі фінансового та психосоціального впливу, систематичному моніторингу ефективності та гнучкій адаптації політики стимулювання до змін кон'юнктури. Лише динамічна мотиваційна система здатна гарантувати перманентне зростання продуктивності роботи колективу та надійне закріплення ринкових позицій підприємства.

1.3 Види трудових мотивацій та сучасні підходи до мотивування персоналу

Сучасна управлінська парадигма традиційно розподіляє мотивацію персоналу на дві базові категорії – фінансову та психосоціальну. Як зауважують І. Гуренко та О. Кудрявцева, «основним завданням будь-якої системи мотивації є встановлення справедливої компенсації за працю, зокрема, визначення розміру заробітної плати» [30, с. 220]. Економічне заохочення утворює фундаментальний елемент архітектури управління людськими ресурсами, оскільки охоплює

розгалужений арсенал монетарних важелів для безпосереднього закриття матеріальних потреб робітників. Формування політики оплати вимагає врахування кількох об'єктивних складнощів: індивідуальна результативність часто важко піддається точному вимірюванню, а фінансові заохочення формують левову частку корпоративного бюджету, що змушує адміністрацію жорстко контролювати динаміку зарплатного фонду [30, с. 220]. Базові різновиди матеріальної мотивації об'єднують гарантовані посадові оклади, регулярні премії, надбавки за специфічні умови виконання обов'язків та соціальні пільги. Водночас В. Шахрай наголошує на необхідності застосування економічних санкцій у разі ігнорування затверджених нормативів діяльності [31, с. 134].

Економічна мотивація здатна гарантувати миттєвий сплеск продуктивності, проте її тривала результативність критично залежить від абсолютної прозорості механізмів розподілу фінансів [32, с. 68]. Тіньові або несправедливі алгоритми нарахування виплат неминуче провокують глибоку апатію колективу, падіння ефективності та гострі внутрішні конфлікти. У вітчизняному менеджменті матеріальне заохочення традиційно утримує провідні позиції, адже дозволяє оперативно задовольняти первинні запити підлеглих шляхом виплати базових окладів, надбавок та результативних бонусів. Світова управлінська практика давно змістила фокус на складніші конфігурації економічного впливу, які інтегрують фінансову винагороду з довгостроковими цілями компанії через механізми участі робітників у розподілі прибутків або опціонні програми. Українські підприємства наразі переважно уникають таких багаторівневих систем, хоча поступово вимальовується тенденція до впровадження гнучкіших та комплексніших форм фінансової мотивації заради утримання висококваліфікованих фахівців на конкурентному ринку праці.

Нематеріальна мотивація повністю фокусується на якісному задоволенні соціальних, емоційних та глибинних психологічних запитів особистості. За визначенням Т. В. Жолонко та О. М. Гребінчук, психосоціальна мотивація передбачає покращення загальних умов виконання обов'язків, що генерує

конструктивну поведінку фахівців за умови повного збігу їхніх персональних очікувань із реальними стандартами робочого графіка та рівнем долученості до корпоративного управління. Реалізація подібного підходу вимагає впровадження комплексу технологічних, організаційних та соціально-економічних заходів [33, с. 24]. Своєю чергою, С. Леськова розглядає психосоціальне заохочення як ключовий елемент загальної архітектури управління людським капіталом, адже робітники гостро потребують немонетарного впливу. До фундаментальних складових цієї політики дослідниця зараховує всебічну гуманізацію виробництва, розбудову демократичних засад керівництва, продумане планування кар'єри, раціональне регулювання робочого часу та налагодження ефективної командної взаємодії всередині робочої групи [34, с. 76].

О. Журавльов і О. Каламан підкреслюють здатність заходів визнання та моральної підтримки радикально покращувати емоційний фон колективу, що закономірно призводить до суттєвого підвищення загальної продуктивності виконання завдань [35, с. 28]. Л. Федосова та К. Хвищук розглядають психологічне заохочення як системну винагороду за високопродуктивну працю, котра надається робітникам у формі немонетарних преференцій. Подібна політика вимагає додаткових інвестицій з боку керівництва підприємства, проте в кінцевому підсумку вона забезпечує відчутне зростання лояльності та професійної зацікавленості підлеглих [36, с. 295]. За позицією К. Стецюка, немонетарна мотивація акумулює створення сприятливих умов та надання психологічних важелів, які виступають безальтернативним механізмом досягнення пікової ефективності фахівців і відчутно підсилюють їхню залученість до виконання складних робочих завдань [37, с. 309]. Зазначені теоретичні підходи переконливо доводять критичну важливість нематеріальних чинників.

Психосоціальна мотивація становить собою комплексний управлінський підхід, який базується на цілеспрямованому використанні нефінансових важелів впливу задля моделювання бажаної поведінки персоналу з максимальним акцентом на факторах глибокого задоволення від професійної самореалізації.

Практична площина цього процесу безпосередньо охоплює розбудову максимально комфортного робочого середовища, регулярне публічне визнання професійних здобутків, забезпечення прозорих можливостей для стрімкого кар'єрного зростання та формування потужної корпоративної культури. Актуальні академічні розвідки переконливо підтверджують здатність подібних ініціатив радикально активізувати інноваційне мислення команди та розкривати прихований творчий потенціал спеціалістів [38]. Крім того, немонетарне заохочення сприяє формуванню глибокої організаційної ідентичності, що дозволяє суттєво мінімізувати плинність висококваліфікованих кадрів і водночас відчутно підвищити загальну здатність компанії швидко та безболісно адаптуватися до будь-яких раптових трансформацій у вкрай мінливому зовнішньому середовищі сучасного бізнесу.

Незважаючи на поступове зростання популярності психосоціальної мотивації серед вітчизняних підприємств, її реальне впровадження досі характеризується надмірною фрагментарністю та епізодичністю порівняно з передовими західними моделями. Переважна більшість українських організацій продовжує покладатися винятково на монетарні інструменти впливу, тоді як складні програми психологічної опіки залишаються прерогативою великих транснаціональних корпорацій. Зарубіжна управлінська практика наділяє нефінансове заохочення глибоким стратегічним змістом, що передбачає системне кар'єрне планування, постійну психологічну підтримку та офіційне визнання професійних статусів. Натомість українські реалії переважно обмежуються проведенням ситуативних заходів на кшталт вручення почесних грамот, організації розважальних корпоративів чи проведення короткострокових тренінгів. Порівняльні дослідження доводять, що результативність немонетарного впливу у вітчизняному бізнесі суттєво зростає лише за умови переходу до структурованих довгострокових стратегій, розроблених на основі адаптації найкращих світових стандартів управління.

На думку В. Храпкіної та Е. Борецької [39], дієва архітектура управління має спиратися на системний аналіз диференційованих груп впливу (рис. 1.3).

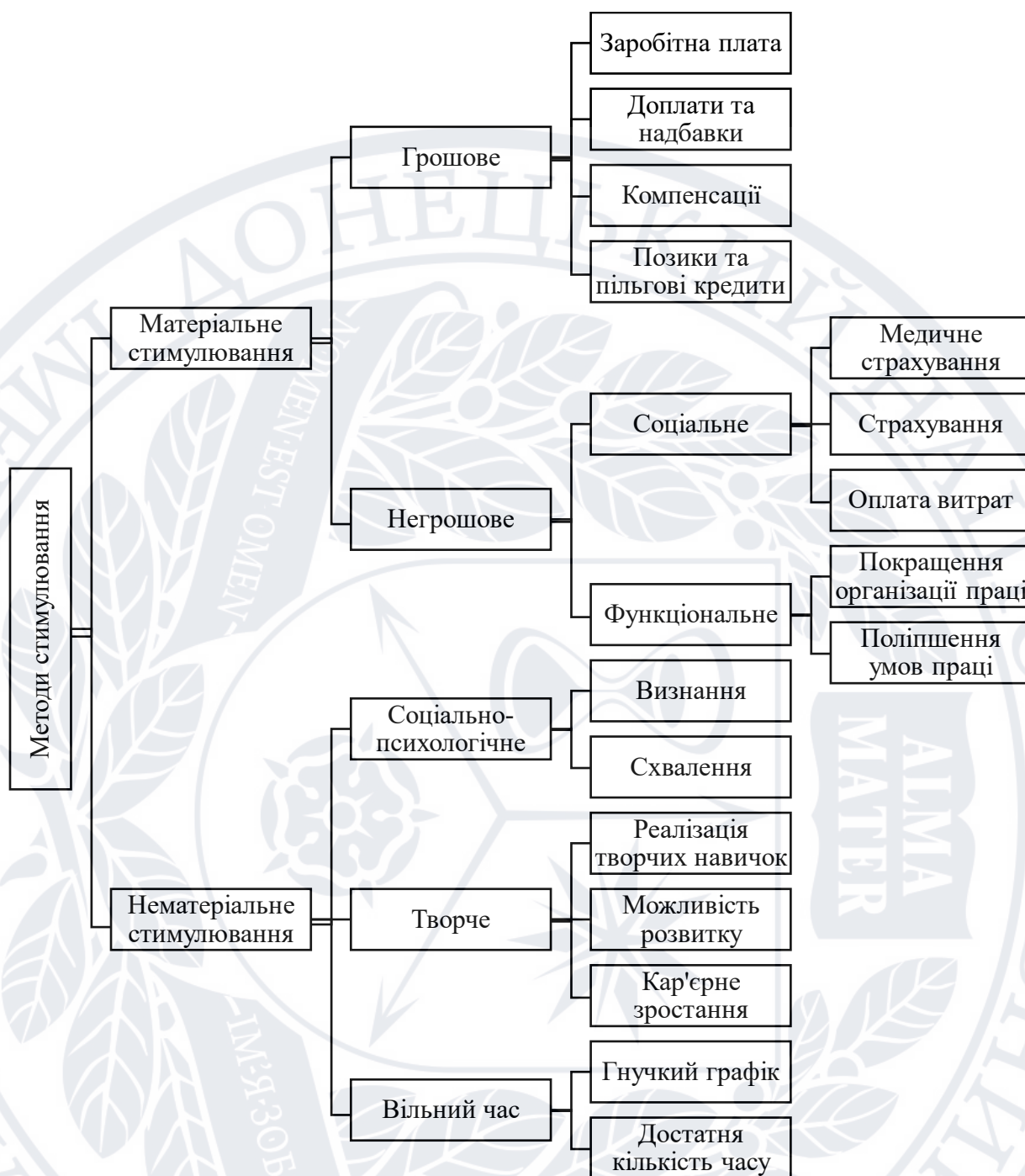


Рисунок 1.3 – Основні методи мотивації персоналу

Джерело: [39, с. 57]

Запропонована науковцями класифікаційна модель переконливо доводить критичну необхідність органічного злиття фінансових важелів з ініціативами соціального розвитку, які спільно формують комплексні детермінанти професійної мотивації. Економічне заохочення об'єднує інструменти монетарного збагачення та спеціальні заходи з оптимізації загальних умов

виконання обов'язків шляхом розбудови інфраструктури, оплати полісів медичного страхування чи надання безкоштовних транспортних послуг. Психосоціальна мотивація концентрується винятково на задоволенні глибинних творчих потреб, забезпеченні регулярного публічного визнання, підтримці оптимального балансу між професійною діяльністю та особистим життям завдяки впровадженню гнучких адаптивних графіків. Саме така бездоганна синергія економічних, організаційних та психологічних чинників формує непорушну інституційну стабільність будь-якої сучасної компанії.

Інші дослідники виділяють й інші методи стимулювання персоналу. Проаналізувавши присвячені даній проблематиці джерела [40, с. 5-8; 41, с. 78-80; 42; 43], можемо сформулювати наступну класифікацію (Додаток А). Значну увагу наукового товариства привертає комплексна парадигма мотивації трудової діяльності, яка ґрунтується на органічному синтезі фінансових важелів та психосоціальних інструментів впливу. Інтегрована модель мотивації вирізняється високою адаптивністю рішень та чітким фокусуванням на унікальних персональних характеристиках окремого фахівця. Завдяки цьому суттєво зростає загальна результативність виконання завдань і гарантується довготривалий професійний інтерес команди.

Отже, з огляду на результати здійсненого теоретичного огляду логічним є висновок про необхідність побудови дієвої архітектури управління персоналом на засадах синергії економічних та немонетарних чинників впливу. Фінансове заохочення здатне гарантувати миттєвий сплеск результативності завдяки виплаті окладів і цільових премій, однак збереження цього результату вимагає абсолютної прозорості алгоритмів розподілу грошового фонду. Водночас психосоціальна мотивація відповідає за розбудову комфортного мікроклімату, кристалізацію інституційних цінностей та підтримку стійкого професійного ентузіазму робітників. Передовий менеджмент наполягає на застосуванні багаторівневих персоналізованих програм мотивації, оскільки саме органічне злиття двох фундаментальних підходів здатне забезпечити стабільне зростання продуктивності та закріпити конкурентні переваги організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАГАЗИНУ «STYLE KIDS»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності магазину «Style kids»

Магазин «Style kids» здійснює свою комерційну діяльність на базі фізичної особи-підприємця Сухініної Людмили Василівни, яка була офіційно зареєстрована 18 лютого 2020 року. Головним напрямом функціонування даного суб'єкта господарювання є роздрібна торгівля дитячим та підлітковим одягом, що за класифікатором видів економічної діяльності відповідає коду 47.82. Підприємство територіально розташоване у місті Вінниця та обрало спрощену систему оподаткування, перебуваючи у другій групі платників єдиного податку. Цільовою аудиторією торговельної точки виступають переважно місцеві сім'ї з дітьми віком від народження до шістнадцяти років, які належать до сегмента споживачів із середнім рівнем фінансових доходів. Асортиментна матриця магазину формується на основі ретельного аналізу сезонних потреб клієнтів. Вона включає повсякденний одяг, спеціалізовану шкільну форму, верхній зимовий та демісезонний одяг, а також різноманітні супутні дрібні аксесуари. Формат торгівлі передбачає класичне обслуговування через фізичний простір із відкритим доступом до товарних полиць. Покупці мають змогу самостійно оглянути речі та скористатися примірочними кабінами за безпосередньої підтримки кваліфікованого персоналу.

Організаційна структура магазину «Style kids» характеризується максимальною простотою та лінійним типом підпорядкування, що є абсолютно виправданим управлінським рішенням для формату малого бізнесу. На вершині ієрархії перебуває безпосередньо власниця, яка виконує функції головного менеджера підприємства. Вона здійснює стратегічне планування розвитку, безперервну координацію фінансових потоків та управління оптовими закупівлями. Оскільки загальний штат є доволі компактним, керівниця

самостійно контролює ключові операційні процеси без залучення додаткових адміністративних ланок. Безпосередньо у торговельному залі працюють 4 наймані працівники. Вони забезпечують якісне обслуговування покупців та підтримання належного порядку на вітринах. Для раціонального розподілу обов'язків та забезпечення зон відповідальності цей лінійний персонал поділено на дві категорії: старші продавці та помічники продавця. Останні також виконують функції розрахункових касирів. Більш наочно поточна ієрархія посад та підпорядкування всередині торговельної точки представлена у вигляді схеми на рис. 2.1.

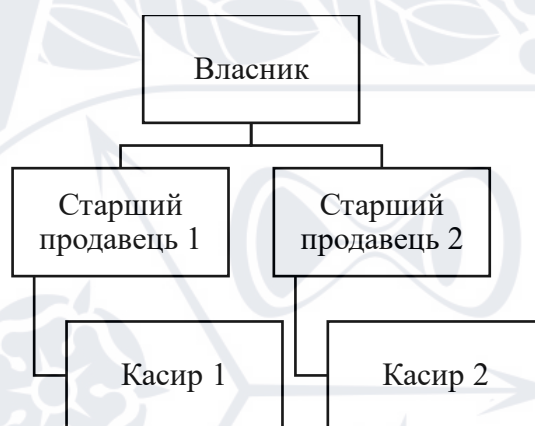


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління магазином «Style kids»

Джерело: складено автором

Графік роботи персоналу побудований за змінним принципом два через два дні. Це дозволяє забезпечити стабільне функціонування торгової точки без вихідних та створити комфортні умови для відновлення сил працівників. Протягом однієї робочої зміни в залі постійно перебувають двоє співробітників – один старший продавець та один помічник касира. Старший продавець несе повну матеріальну відповідальність за поточну зміну, здійснює прийом нового товару від дистриб'юторів і проводить локальні товарні інвентаризації. Він також контролює правильність викладки продукції згідно з правилами мерчандайзингу та розв'язує можливі конфліктні ситуації з клієнтами. Помічник продавця зосереджує свою увагу винятково на безпосередній роботі з відвідувачами. Цей фахівець допомагає підібрати необхідний розмір, консультує щодо складу

тканин, підтримує чистоту в примірочних кабінах та здійснює фінансові операції на терміналі. Такий розподіл посадових інструкцій мінімізує дублювання функцій і дозволяє ефективно оцінювати персональний внесок кожного.

Перехід до оцінки результативності комерційної діяльності вимагає глибокого аналізу ключових фінансово-економічних показників підприємства за останні три роки (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності магазину «Style kids» за 2023 – 2025 роки

Показник	Рік			Відхилення, 2025/2024	
	2023	2024	2025	Абсолютне, тис грн.	Відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3845,2	4612,8	5318,4	705,6	15,30
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2468,5	3015,4	3589,6	574,2	19,04
3. Валовий прибуток, тис. грн	1376,7	1597,4	1728,8	131,4	8,23
4. Загальні операційні витрати підприємства, тис. грн	816,4	1020,2	1220,6	200,4	19,64
5. Фонд оплати праці торгового персоналу, тис. грн	504,0	614,4	734,4	120,0	19,53
6. Інші операційні витрати (оренда, маркетинг), тис. грн	312,4	405,8	486,2	80,4	19,81
7. Чистий фінансовий прибуток, тис. грн	560,3	577,2	508,2	-69,0	-11,95
8. Середньорічна вартість торгових активів, тис. грн	1245,8	1560,3	1812,5	252,2	16,16
9. Рентабельність продажів, %	14,57	12,51	9,56	-2,95	–
10. Рентабельність активів, %	44,97	36,99	28,04	-8,95	–
11. Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	961,3	1153,2	1329,6	176,4	15,30
12. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	10,5	12,8	15,3	2,5	19,53

Джерело: складено автором

Проведений на основі розрахованих масивів даних аналіз підтверджує стійку тенденцію до нарощування загальних обсягів комерційної діяльності магазину протягом усього досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 3845,2 тис. грн у 2023 році до 5318,4 тис. грн у 2025 році. У відносному вираженні цей показник демонструє впевнений приріст на рівні 15,30 % лише за останній звітний рік. Подібний позитивний тренд значною

мірою зумовлений поступовим розширенням цільового асортименту, ефективними локальними маркетинговими заходами власниці бізнесу та загальним інфляційним подорожчанням товарів. Водночас собівартість реалізованої продукції зростала помітно випереджаючими темпами – на 19,04 % у 2025 році порівняно з попереднім періодом. Це красномовно свідчить про об'єктивне збільшення закупівельних цін з боку гуртових постачальників текстилю, яке підприємство не завжди могло повною мірою компенсувати через пропорційне підвищення роздрібних цінників у торговому залі, побоюючись втратити лояльну клієнтську базу та знизити конкурентоспроможність.

Незважаючи на об'єктивне збільшення собівартості, валовий прибуток магазину «Style kids» зумів зберегти слабку висхідну динаміку, досягнувши позначки у 1728,8 тис. грн за підсумками 2025 року. Проте особливої дослідницької уваги вимагає структура загальних операційних витрат, де ключову фінансову частку формує фонд оплати праці чотирьох найманих працівників. За останній звітний рік цей зарплатний індикатор зріс на 19,53 %, склавши сумарно 734,4 тис. грн. Це стало прямим економічним наслідком вимушеного підвищення базових ставок продавців заради утримання персоналу. Збільшення фінансового навантаження на фонд оплати праці та супутні адміністративні витрати призвели до цілком закономірного, але вкрай негативного результату. У 2025 році чистий фінансовий прибуток скоротився до 508,2 тис. грн, показавши суттєве падіння на 11,95 % порівняно з минулим роком. Це прямий сигнал про критичну неефективність поточного управління персоналом.

Абсолютне скорочення чистого прибутку закономірно спровокувало відчутне погіршення ключових показників комерційної рентабельності, які виступають головними індикаторами здоров'я бізнесу. Рентабельність продажів підприємства послідовно знижувалася протягом аналізованого періоду, втративши 2,95 відсоткового пункта за останній рік і зупинившись на критично низькій позначці 9,56 %. Паралельно з цим рентабельність активів впала до 28,04 %, що підтверджує зниження віддачі від вкладеного капіталу. Таке падіння рівня

прибутковості відбувається на тлі суто номінального зростання виробітку на одного продавця до 1329,6 тис. грн. Цей глибокий фінансовий дисбаланс переконливо доводить, що просте механічне підвищення посадових окладів не здатне автоматично конвертуватися у відповідне зростання ефективності продажів. Для подолання цієї стагнації власниця повинна радикально змінити управлінський підхід та розробити комплексну систему мотивації, яка б гнучко прив'язувала реальні доходи працівників до фактичних прибутків магазину.

Аналіз кадрового потенціалу та загальної продуктивності персоналу є важливим етапом діагностики поточного стану магазину (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників з праці та заробітної плати магазину «Style kids»

Показник	Рік			Відхилення, 2025/2024	
	2023	2024	2025	Абсолютне	Відносне, %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	4	4	0	0,00
2. Фонд оплати праці торгового персоналу, тис. грн	504,0	614,4	734,4	120,0	19,53
3. Частка витрат на персонал у загальних операційних витратах, %	61,73	60,22	60,17	-0,05	-
4. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	10,50	12,80	15,30	2,50	19,53
5. Річний виробіток на 1 працівника, тис. грн	961,3	1153,2	1329,6	176,40	15,30
6. Зарплатовіддача (дохід на 1 грн зарплати), грн	7,63	7,51	7,24	-0,27	-3,60

Джерело: складено автором

Дослідження фонду оплати праці дозволяє об'єктивно оцінити рівень фінансового навантаження на підприємство та визначити доцільність понесених витрат. Утримання чотирьох кваліфікованих працівників у сфері роздрібної торгівлі вимагає постійного грошового ресурсу, який має безпосередньо компенсуватися відповідними обсягами реалізації. Динаміка витрат на персонал у загальній структурі операційних витрат наочно демонструє високу частку заробітної плати, що є типовим явищем для сучасного ринку з його інфляційними ризиками. Середньомісячний виробіток на одного продавця

служить базовим індикатором індивідуальної ефективності, який має впливати на формування преміального фонду. Представлені дані яскраво ілюструють ключову проблему існуючої кадрової моделі підприємства. Протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці торгового персоналу зріс на 19,53 %, досягнувши позначки 734,4 тис. грн за підсумками 2025 року. Це збільшення було продиктоване необхідністю індексації базових окладів в умовах жорсткої боротьби за кваліфіковані кадри на регіональному ринку. Однак річний виробіток на одного працівника зріс лише на 15,30 %, склавши 1329,6 тис. грн. Відставання темпів зростання продуктивності від темпів збільшення заробітної плати є вкрай тривожним сигналом для власниці бізнесу. Найбільш показовим індикатором цього дисбалансу виступає показник зарплатовіддачі, який стабільно знижувався протягом трьох років. Якщо у 2023 році кожна вкладена у персонал гривня генерувала 7,63 грн доходу, то у 2025 році цей показник впав до 7,24 грн. Відповідна негативна тенденція прямо вказує на низьку ефективність діючих механізмів заохочення. Працівники отримують гарантовані ставки, але не мають достатньої фінансової мотивації для нарощування обсягів щоденних продажів.

Підсумовуючи, організаційно-економічний аналіз ФОП Сухініна Л. В. (магазин «Style kids») засвідчив критичний дисбаланс між зростанням валових показників та зниженням реальної ефективності. За період 2023 – 2025 років чистий дохід підприємства зріс до 5318,4 тис. грн, показавши приріст 15,30 % в останньому звітному році. Водночас чистий прибуток скоротився на 11,95 % – до 508,2 тис. грн. Головною причиною стагнації стало випереджальне зростання собівартості (+ 19,04 %) та фонду оплати праці 4 найманих працівників, який зріс на 19,53 % до 734,4 тис. грн. Рентабельність продажів впала до 9,56 %, а показник зарплатовіддачі знизився з 7,63 грн до 7,24 грн на кожен вкладений гривню. Відставання темпів зростання індивідуального виробітку (+ 15,30 %) від темпів збільшення зарплатного фонду математично доводить потребу в кардинальному перегляді системи мотивації.

2.2. Дослідження існуючої практики стимулювання та винагородження працівників

Діюча система стимулювання персоналу в магазині «Style kids» базується переважно на фінансових інструментах, які формують основу доходу працівників. Матеріальна мотивація реалізується через комбіновану форму оплати праці, що складається з фіксованої та змінної частин. Базова ставка продавців розраховується на основі мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством, з урахуванням фактично відпрацьованого часу згідно зі змінним графіком. У 2025 році фіксована частина доходу старшого продавця становить 9500 грн, тоді як помічник продавця отримує 8500 грн. Ця сума гарантує працівникам мінімальну фінансову стабільність у періоди сезонного спаду купівельної активності. Оклад нараховується за умови виконання базових посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни та відсутності скарг з боку покупців. Такий підхід дозволяє власниці контролювати фонд оплати праці, проте сама по собі фіксована ставка не створює стимулів для нарощування обсягів реалізації товару та залучення нових клієнтів.

Для активізації комерційної діяльності керівництво магазину застосовує преміальну частину, яка безпосередньо залежить від результатів роботи торгової точки. Змінна складова формується з двох базових елементів: індивідуального відсотка від особистих продажів та колективного бонусу за виконання загальномісячного плану магазину. Кожен продавець отримує 3 % від суми товарів, реалізованих через його персональний код на касовому апараті. Додатково передбачено премію у розмірі 1500 грн для кожного співробітника зміни, якщо загальний виторг за місяць перевищує встановлену планову позначку на 10 % і більше. План продажів формується власницею щомісяця на основі ретроспективних даних попереднього року з коригуванням на інфляцію. Наочне співвідношення між постійною та змінною частинами заробітної плати, а також питому вагу різних видів бонусів у структурі доходу працівників відображає рисунок 2.2.

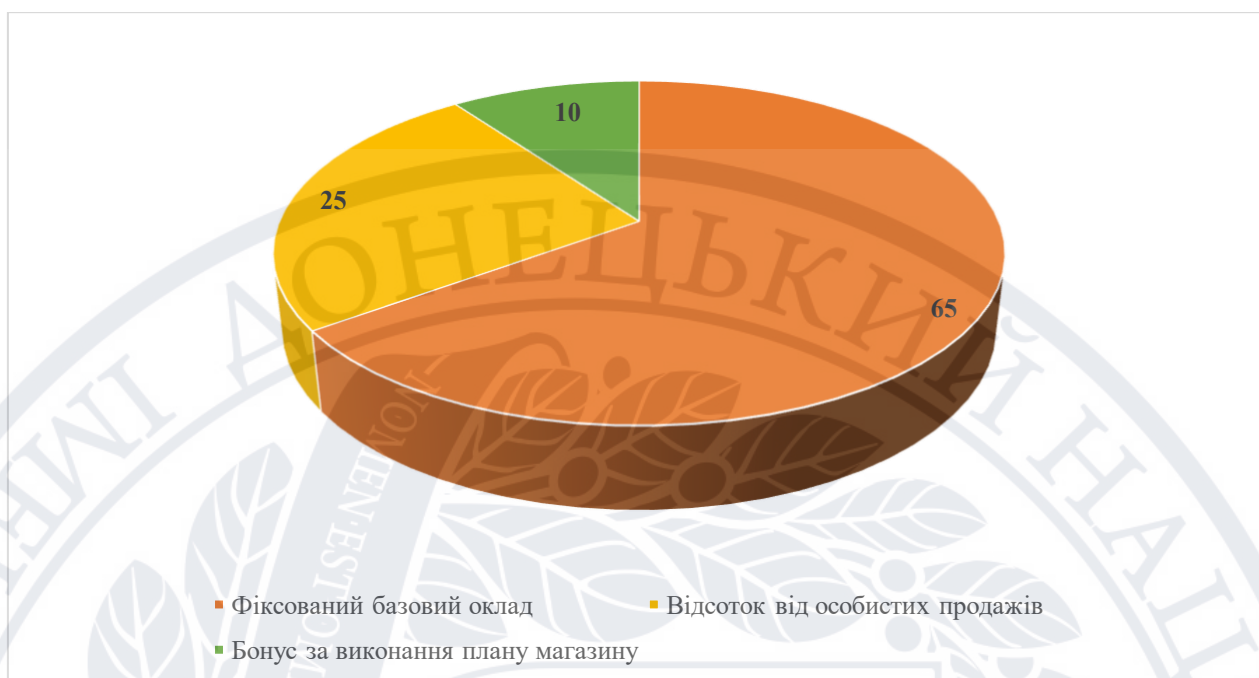


Рисунок 2.2 – Структура середньомісячної заробітної плати продавців магазину «Style kids», %

Джерело: складено автором

Аналіз представленої структури доходу засвідчує суттєве переважання фіксованої частини, яка становить 65 % від загальної суми заробітної плати. Змінна частина, що включає індивідуальні відсотки та колективні бонуси, формує лише 35 % сумарного доходу продавця. Таке співвідношення є недостатньо ефективним для стимулювання активних продажів, оскільки більшу частину грошей працівник отримує гарантовано. Водночас індивідуальний відсоток (25 %) створює внутрішню конкуренцію між продавцями однієї зміни за обслуговування більш платоспроможних клієнтів. Колективний бонус (10 %) має стимулювати командну роботу, але через свою незначну частку часто не виконує поставленого завдання. У місяці з низьким трафіком покупців працівники втрачають інтерес до виконання загального плану, розуміючи недосяжність цільових показників. Це призводить до зниження загальної результативності роботи торгової точки та зменшення прибутку.

Додатковим недоліком існуючої моделі фінансової мотивації є відсутність чіткої диференціації у преміюванні між посадами старшого продавця та

помічника. Обидві категорії працівників отримують однаковий відсоток від особистих продажів та рівну суму колективного бонусу, незважаючи на різний рівень матеріальної та адміністративної відповідальності. Старший продавець виконує низку неоплачуваних функцій, пов'язаних із прийомом товару, веденням документації та розв'язанням конфліктів, що займає його робочий час і зменшує можливості для особистих продажів. У результаті помічник касира, зосереджений виключно на клієнтах, часто отримує вищу сумарну заробітну плату за рахунок більшої кількості індивідуальних транзакцій. Цей дисбаланс викликає приховане невдоволення серед кваліфікованішого персоналу та провокує плинність кадрів на ключових посадах. Система потребує негайного перегляду базових ставок та введення спеціальних доплат за виконання адміністративних функцій у межах торгової зміни.

Окрім матеріального стимулювання, в управлінській практиці магазину «Style kids» фрагментарно застосовуються інструменти нематеріальної мотивації. Ці заходи спрямовані на підвищення лояльності колективу, покращення умов праці та задоволення соціальних потреб найманих працівників. Базовим елементом психологічного заохочення виступає система корпоративних знижок на асортимент дитячого одягу. Оскільки більшість продавців належить до цільової аудиторії магазину, можливість придбати товари для власних дітей зі знижкою 30 % від роздрібної ціни є вагомим соціальним стимулом. Ця пільга надається працівникам після проходження тримісячного випробувального терміну і лімітована сумою в 5000 грн на один календарний рік. Застосування знижок дозволяє власниці частково компенсувати відносно невисокий рівень базової заробітної плати та зміцнити прив'язаність співробітників до робочого місця. Основні елементи діючої системи немонетарного впливу та їхні короткі характеристики систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Елементи системи нематеріального стимулювання працівників магазину «Style kids» та їх характеристика

Елемент стимулювання	Змістовна характеристика	Рівень впровадження
Корпоративні знижки на товар	Надання дисконту 30 % на весь асортимент магазину для особистих потреб працівників у межах встановленого річного ліміту.	Високий
Гнучкий графік роботи	Можливість коригування розкладу змін (2 через 2) шляхом обміну змінами з колегами за попереднім погодженням із керівництвом.	Середній
Облаштування зони відпочинку	Наявність окремого підсобного приміщення з мікрохвильовою піччю, чайником та місцем для обіду впродовж робочої зміни.	Базовий
Неформальні заходи	Спільне святкування днів народжень працівників та проведення корпоративних обідів за рахунок власниці раз на пів року.	Низький (ситуативний)

Джерело: складено автором

Важливим фактором утримання персоналу є гнучкий графік роботи, який дозволяє співробітникам підтримувати баланс між професійною діяльністю та особистим життям. Базовий розклад передбачає вихід на зміну через кожні 2 дні, проте продавці мають можливість самостійно домовлятися про підміни в разі виникнення сімейних обставин. Власниця магазину лояльно ставиться до таких перестановок, якщо вони не порушують безперервність торгового процесу та заздалегідь погоджені в робочому чаті. Додатково керівництво приділяє увагу санітарно-побутовим умовам у торговому залі. Для працівників обладнано компактну зону відпочинку в підсобному приміщенні площею 4 квадратні метри. Там розміщено стіл, стільці, базову побутову техніку для розігріву їжі та приготування гарячих напоїв. Забезпечення персоналу питною водою, чаєм та кавою здійснюється за рахунок операційних витрат підприємства, що формує позитивне ставлення до роботодавця.

Неформальні комунікації та корпоративні заходи відіграють допоміжну роль у формуванні мікроклімату колективу. Власниця магазину ініціює спільні святкування днів народжень співробітників, виділяючи символічні кошти на купівлю торта та організацію короткого обіду. Також практикується проведення

спільних зустрічей у кафе після завершення активних періодів розпродажів. Однак ці заходи мають виключно ситуативний характер і не є частиною системної політики розвитку корпоративної культури. У магазині повністю відсутні інструменти публічного визнання заслуг, програми навчання або кар'єрного зростання. Структура з чотирьох осіб об'єктивно обмежує можливості вертикальної мобільності. Підсумовуючи, діюча практика стимулювання фокусується на задоволенні базових фізіологічних та безпекових потреб через виплату зарплати і створення умов для відпочинку. Відсутність системного підходу до мотивації досягнень стримує зростання продуктивності праці та вимагає впровадження нових управлінських механізмів.

Система дисциплінарного впливу в магазині «Style kids» має чітко регламентований штрафний характер і застосовується переважно у вигляді прямих фінансових стягнень із базового окладу продавців. Найбільш поширеним порушенням є запізнення на робочу зміну, за яке передбачено депреміювання у розмірі 150 грн за кожні 15 хвилин затримки. Згідно з внутрішніми звітами за 2025 рік, адміністрація зафіксувала 42 випадки запізнень, що призвело до сумарного утримання 8400 грн із фонду оплати праці. Другим вагомим фактором фінансових санкцій виступають результати щомісячних локальних інвентаризацій. Відповідно до договорів про повну колективну матеріальну відповідальність, будь-яка недостача товарно-матеріальних цінностей розподіляється порівну між чотирма працівниками. Протягом минулого року середній показник щомісячної недостачі становив 3260 грн за закупівельними цінами, відповідно кожен продавець втрачав 815 грн зі своєї заробітної плати. Подібний механізм часто призводить до конфліктів, оскільки виявити безпосереднього винуватця втрати товару у відкритому залі площею 65 квадратних метрів практично неможливо.

Окремим напрямом депреміювання виступає санкційна політика щодо скарг покупців, яка суттєво погіршує загальний психологічний клімат у колективі. У разі фіксації обґрунтованої претензії на обслуговування винуватець автоматично позбавляється 50 % свого індивідуального відсотка від продажів за

поточний місяць. Статистика свідчить, що у 2025 році було застосовано 11 таких стягнень, що призвело до середньої втрати 1840 грн доходу для кожного оштрафованого працівника. Жорстка система покарань у малому колективі з чотирьох осіб формує стійке відчуття тривожності та знижує рівень довіри до власниці бізнесу. Через страх отримати штраф продавці уникають ініціативи та мінімізують комунікацію з проблемними відвідувачами. Це негативно позначається на конверсії відвідувачів у реальних покупців, яка наразі становить лише 28,4 %. Постійний фінансовий тиск провокує високий рівень плинності кадрів – за останні два роки склад торгової команди оновився на 75 %, що вимагає від керівництва додаткових витрат у розмірі 12 тис. грн щорічно на навчання нових стажерів.

Підсумовуючи результати дослідження діючої практики стимулювання, варто констатувати її низьку фінансову ефективність. Структура доходу продавців на 65 % складається з фіксованої ставки (8500 – 9500 грн), тоді як змінна частина формує лише 35 %. Нематеріальна мотивація обмежується знижкою 30 % з річним лімітом 5000 грн та зоною відпочинку площею 4 кв. м. Водночас діє жорстка система депреміювання, яка у 2025 році призвела до утримання 47520 грн у вигляді штрафів за запізнення, недостачі та скарги. Такий математичний дисбаланс між заохоченням і покаранням провокує плинність кадрів на рівні 75% та обмежує конверсію покупців показником 28,4%, що вимагає негайного перегляду мотиваційного механізму.

2.3. Оцінка ефективності застосовуваних мотиваційних заходів та виявлення ключових проблем

Для об'єктивного визначення дієвості поточної моделі стимулювання у січні 2026 року було проведено анонімне анкетування серед лінійного персоналу магазину «Style kids». Оскільки штат складається всього з чотирьох осіб, опитування охопило сто відсотків цільової аудиторії, що гарантує високу репрезентативність отриманих результатів. Анкета (див. Додаток В) містила

десять структурованих запитань, спрямованих на оцінку задоволеності фінансовими виплатами, умовами праці, системою штрафів та соціальними гарантіями. Підрахунок результатів продемонстрував, що загальний рівень задоволеності роботою коливається на межі критичного мінімуму. Середній бал становить лише 4,8 з десяти можливих, що є прямим індикатором глибокої системної кризи в управлінні кадрами. Найбільше обурення у продавців викликає дисбаланс між рівнем відповідальності та розміром отриманої винагороди, а також жорстка політика депреміювання за дрібні порушення. Для деталізації цих настроїв усі ключові критерії оцінки були зведені у єдину матрицю (рис. 2.3).

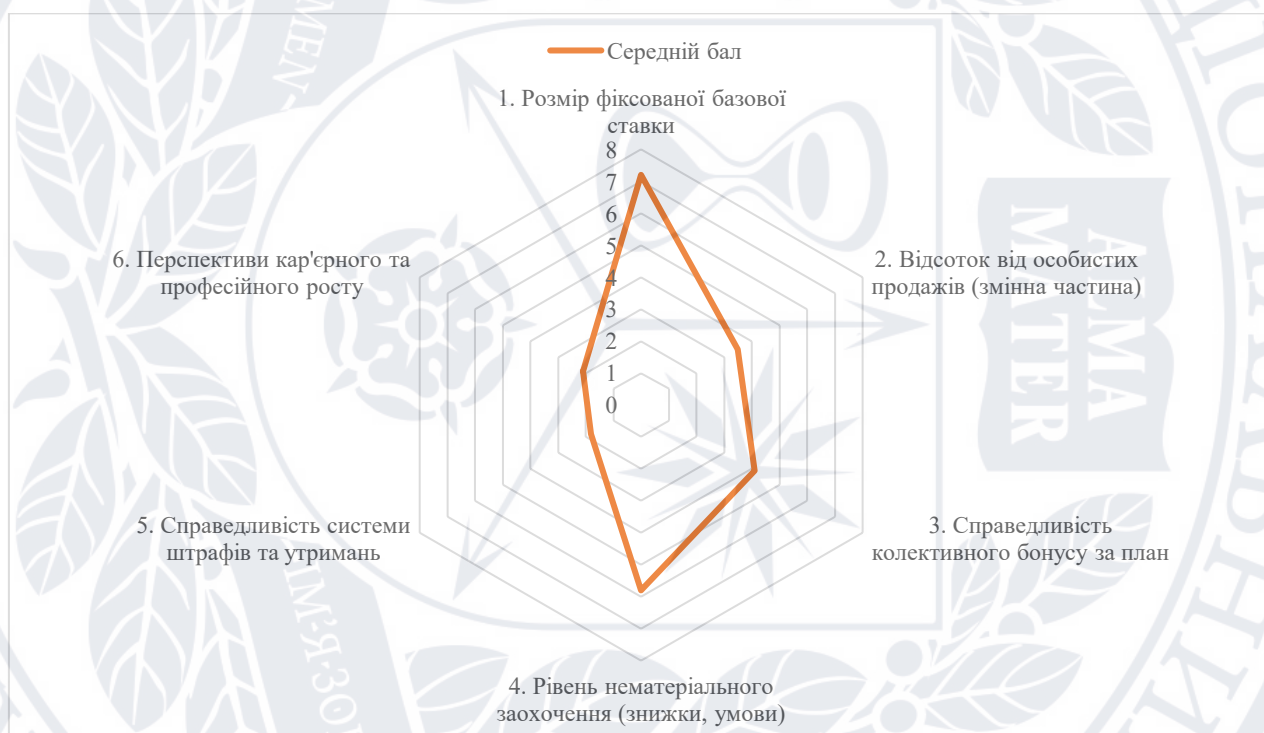


Рисунок 2.3 – Оцінка рівня задоволеності персоналу елементами діючої системи мотивації

Джерело: складено автором

Аналіз представлених бальних оцінок дозволяє чітко ідентифікувати найболючіші точки у взаємодії між власницею бізнесу та найманими працівниками. Розмір фіксованої базової ставки отримав відносно високий бал 7,2, оскільки сума у 8500 – 9500 грн гарантує певну стабільність у періоди

низького купівельного трафіку. Однак змінна частина заробітної плати, яка мала б генерувати основний інтерес до активних продажів, оцінена лише у 3,5 бала. Сто відсотків респондентів зазначили, що встановлений тариф на рівні 3 % від суми чека є критично малим і не компенсує витрачених емоційних зусиль на обслуговування примхливих клієнтів. Колективний бонус за виконання плану отримав 4,1 бала через свою недосяжність у несезонні місяці. Працівники прямо вказують, що поріг перевищення плану на 10 % встановлюється штучно, а сума винагороди у 1500 грн не мотивує команду до спільних зусиль заради подолання цього бар'єра.

Найнижчі показники задоволеності очікувано зафіксовані у блоці дисциплінарного впливу та професійного розвитку. Справедливість системи фінансових покарань оцінена у катастрофічні 1,8 бала з десяти. Анкетування підтвердило, що колективна матеріальна відповідальність, за якої недостача у розмірі 3260 грн щомісяця ділиться на чотирьох осіб, сприймається як абсолютно несправедливий побор. Штрафи за п'ятнадцятихвилинні запізнення додатково посилюють психологічний тиск, нівелюючи будь-яку лояльність до роботодавця. Перспективи кар'єрного зростання отримали 2,1 бала, адже у мікроколективі просто немає куди підвищувати посаду. Єдиним відносно стабільним фактором залишається нематеріальне заохочення з показником 5,8 бала, де працівники позитивно відзначають корпоративну знижку на рівні 30 % та наявність базової зони відпочинку. Сукупність цих відповідей переконливо доводить, що наявний механізм не стимулює ініціативу, а лише утримує людей на робочих місцях через страх втратити гарантований мінімум.

Для підтвердження тез про низьку результативність описаної моделі необхідно проаналізувати фактичну кореляцію між розміром виплачених премій та реальними обсягами реалізації товару. Якщо система стимулювання працює правильно, збільшення фінансової винагороди має бути прямим наслідком інтенсифікації праці персоналу, а не результатами сприятливих зовнішніх обставин. У магазині «Style kids» спостерігається абсолютно протилежна картина, де виторг залежить винятково від календарних подій та органічного

попиту цільової аудиторії. Аналіз помісячної динаміки за 2025 рік доводить, що продавці виконують роль пасивних касирів, які лише оформлюють покупки лояльних клієнтів. Вони не докладають додаткових зусиль для здійснення крос-продажів або збільшення середнього чека, оскільки мізерний відсоток не вартий витраченого часу. Детальна статистика щодо співвідношення між сумарними продажами, виплаченими преміями та конверсією відвідувачів у розрізі кожного місяця представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка впливу преміальних виплат на продуктивність праці продавців у 2025 році

Місяць 2025 року	Фактичний обсяг продажів, тис. грн	Виплачені змінні премії (відсоток + бонус), тис. грн	Коефіцієнт конверсії відвідувачів, %	Середній чек, грн
Січень	385,4	11,5	26,4	1150
Лютий	290,2	8,7	25,1	1080
Березень	415,8	12,4	27,8	1210
Квітень	480,5	14,4	28,5	1250
Травень	510,6	21,3	29,1	1340
Червень	320,4	9,6	26,0	1120
Липень	315,2	9,4	25,8	1100
Серпень	685,5	26,5	32,4	1580
Вересень	590,8	23,7	30,5	1420
Жовтень	465,3	13,9	28,1	1230
Листопад	525,4	21,7	29,6	1380
Грудень	733,3	28,0	33,2	1650

Джерело: складено автором

Подані статистичні дані яскраво ілюструють глибоку залежність комерційних результатів підприємства від фактора сезонності. Максимальні обсяги реалізації традиційно фіксуються у серпні (685,5 тис. грн), коли відбувається масова підготовка дітей до навчального року, та у грудні (733,3 тис. грн) напередодні зимових свят. Саме у ці пікові періоди коефіцієнт конверсії зростає до 32,4 % та 33,2 % відповідно, а середній чек досягає позначки у 1650 грн. Колектив легко долає встановлену планову межу та отримує гарантований додатковий бонус у розмірі 1500 грн на кожного працівника. Проте цей фінансовий сплеск жодним чином не пов'язаний із підвищеною мотивацією персоналу чи застосуванням агресивних технік продажу. Покупці самі формують

великий трафік та купують дорогі речі через об'єктивну необхідність, тоді як продавці лише фізично встигають пробивати товари через касовий апарат.

Абсолютно протилежна ситуація спостерігається під час так званих «мертвих сезонів», які припадають на лютий (290,2 тис. грн), червень (320,4 тис. грн) та липень (315,2 тис. грн). У ці місяці органічний трафік стрімко падає, а загальний виторг магазину скорочується більш ніж удвічі порівняно з піковими значеннями. Коефіцієнт конверсії знижується до критичних 25,1 %, що свідчить про повну відсутність боротьби за кожного відвідувача. Розуміючи математичну неможливість виконання загальномісячного плану, продавці одразу втрачають інтерес до колективного бонусу у 1500 грн. Виплати змінної частини обмежуються жалюгідними 8,7 – 9,6 тис. грн на весь штат, тобто кожен працівник отримує близько 2200 грн доплати до базового окладу. Замість того, щоб активізувати зусилля та стимулювати продажі супутніх товарів, персонал впадає у повну апатію та пасивно очікує завершення своєї робочої зміни.

Оцінюючи загальну ефективність діючої моделі у прив'язці до комерційного результату, варто констатувати її абсолютну дисфункціональність. Аналіз коефіцієнта конверсії доводить, що 70 % людей, які заходять до приміщення, виходять без покупки. Працівники не зацікавлені витратити час на детальну консультацію клієнта, оскільки 3 % від проданої футболки за 300 грн принесуть їм лише 9 грн винагороди. Власниця бізнесу фактично переплачує премії у сезонні місяці, коли товар продається сам по собі, і недоотримує потенційний прибуток під час спаду попиту, коли персонал відмовляється працювати активніше. Наявна система не формує партнерських відносин між роботодавцем та найманими фахівцями, а лише консервує низьку продуктивність праці. Відповідно, подолання виявлених ключових проблем вимагає повної відмови від плоских відсоткових ставок та впровадження прогресивної шкали преміювання.

Узагальнення результатів анкетування та аналізу фінансової звітності дозволяє систематизувати ключові недоліки діючої моделі управління персоналом, які гальмують розвиток торговельної точки. Фундаментальною

проблемою виступає абсолютна непрозорість та демотивуюча природа нарахування колективних бонусів у періоди сезонного спаду купівельної активності. Встановлення єдиного незмінного плану продажів без урахування об'єктивних коливань органічного трафіку перетворює змінну частину доходу на фікцію протягом п'яти «мертвих» місяців року. Це безпосередньо провокує стрімке зниження залученості продавців та формування стійких ознак професійного вигорання, коли співробітники механічно відпрацьовують зміни без жодної зацікавленості у фінальному результаті. Додатковим обтяжуючим фактором є об'єктивна відсутність перспектив кар'єрного зростання, що є типовою структурною вадою для мікробізнесу зі штатом у чотири особи. Працівники чудово усвідомлюють, що посада старшого продавця є максимально можливою стелею їхнього розвитку, тому вони не бачать сенсу інвестувати власні зусилля у розширення компетенцій на поточному робочому місці. Детальну систематизацію виявлених деструктивних факторів наочно ілюструє схема (рис. 2.4).

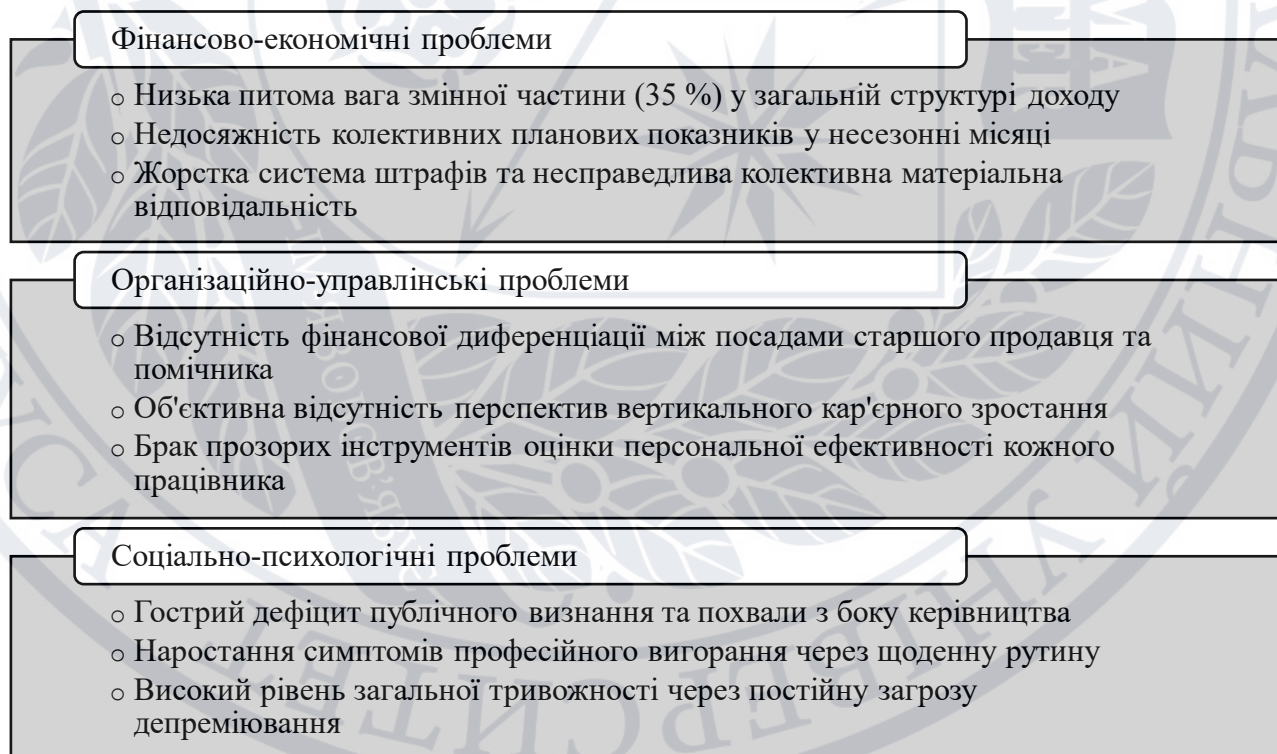


Рисунок 2.4 – Проблеми системи мотивації персоналу магазину «Style kids»

Джерело: складено автором

Деталізований на схемі комплекс недоліків додатково посилюється гострим дефіцитом суспільного визнання та браком елементарної комунікації між керівництвом і підлеглими. Власниця магазину повністю ігнорує потребу персоналу у схваленні досягнень, концентруючи увагу винятково на фіксації помилок та накладанні фінансових стягнень. Замість впровадження ігрових механік, проведення конкурсів на кращого фахівця місяця або банальної усної подяки за вдало закриту зміну, адміністрація використовує інструменти залякування. Такий однобокий управлінський підхід формує токсичне робоче середовище, де наймані робітники відчують себе легкозамінним ресурсом, а не цінним активом підприємства. Відсутність нематеріальних стимулів вищого порядку унеможлиблює формування лояльного ядра команди, здатного підтримати бізнес у кризові періоди. Відповідно, збереження поточного статус-кво неминуче призведе до подальшого падіння конверсії відвідувачів та зростання витрат на постійний рекрутинг. Ситуація вимагає термінової розробки та впровадження принципово нового мотиваційного механізму, який враховуватиме психологічні потреби працівників та забезпечить справедливий розподіл фінансових винагород.

Підсумовуючи, оцінка ефективності системи мотивації магазину «Style kids» виявила глибоку управлінську кризу, підтверджену середнім балом задоволеності персоналу на рівні 4,8 з десяти. Діюча модель абсолютно не стимулює зростання продуктивності: у пікові місяці (серпень, грудень) конверсія сягає 33,2 %, а виплати премій зростають до 28,0 тис. грн суто завдяки органічному трафіку, тоді як у несезонні періоди виторг падає вдвічі, а конверсія знижується до 25,1 %. Мізерний індивідуальний відсоток (3 %) та нереалістичні плани формують у чотирьох працівників стійку апатію. Водночас жорстка система штрафів, оцінена колективом у критичні 1,8 бала, безпосередньо провокує вигорання та плинність кадрів. Цей комплекс фінансових і соціально-психологічних проблем вимагає негайної розробки інноваційного мотиваційного механізму в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В МАГАЗИНІ «STYLE KIDS»

3.1. Напрями вдосконалення матеріальної мотивації працівників магазину

Ретроспективний аналіз діючої системи стимулювання персоналу в магазині «Style kids» дозволив діагностувати глибоку управлінську кризу, зумовлену критичним дисбалансом фінансових інструментів. Проведене у попередньому розділі дослідження переконливо довело, що наявна модель оплати праці консервує низьку продуктивність. Змінна частина формує лише 35 % загального доходу продавця, чого абсолютно недостатньо для активізації комерційної діяльності. Фіксована ставка у розмірі 3 % від індивідуальних продажів не створює жодного інтересу до збільшення середнього чека, натомість колективний план залишається недосяжним протягом п'яти несезонних місяців. Ситуація значно ускладнюється жорстким механізмом депреміювання, який провокує стійке професійне вигорання та плинність кадрів на рівні 75 %. Відповідно, подолання виявлених деструктивних тенденцій вимагає негайного впровадження принципово нового мотиваційного механізму. Першочерговим завданням стає докорінна реорганізація політики матеріального винагородження, яка має базуватися на принципах справедливості, прозорості та прямої залежності заробітку від реальних фінансових результатів.

На нашу думку, першим кроком на шляху до оптимізації системи фінансового заохочення має стати повна відмова від застосування єдиної фіксованої ставки комісійних виплат. Існуючий тариф у розмірі 3 % довів свою абсолютну неефективність, оскільки він математично не стимулює продавців докладати додаткові зусилля при роботі з кожним наступним клієнтом. Коли працівник отримує однакову мізерну винагороду як за продаж базової футболки, так і за реалізацію дорогої зимової куртки, він закономірно обирає стратегію мінімального опору. Для подолання цієї комерційної апатії пропонується

впровадити гнучку прогресивну шкалу преміювання, яка жорстко прив'яже розмір відсотка до фактичного обсягу згенерованого виторгу. Такий управлінський підхід дозволить синхронізувати особисті фінансові інтереси лінійного персоналу зі стратегічними цілями власниці бізнесу. Продавець почне сприймати кожен товар на полиці як інструмент для переходу на вищий рівень оплати, що автоматично підвищить показники конверсії відвідувачів торгової точки та загальний прибуток.

Розроблена багаторівнева система нарахування комісійних передбачає розподіл місячного індивідуального виробітку на три базові цільові зони з відповідною градацією відсоткових ставок. При низьких обсягах реалізації, які не дотягують до мінімальної межі рентабельності, продавець отримуватиме базовий відсоток на рівні 2 % від суми чека. Досягнення середньої місячної норми автоматично активує підвищений тариф у розмірі 4 %, що суттєво збільшить питому вагу змінної частини у структурі загального доходу. Якщо ж фахівець демонструє виняткову результативність та перевищує встановлені цільові показники, його додаткові зусилля винагороджуватимуться максимальним тарифом на рівні 6 % від суми наднормативних продажів. Запропонована математична модель стимулюватиме працівників перманентно нарощувати обсяги реалізації до останнього дня звітного місяця замість зупинки на базових досягненнях. Це дозволить перетворити пасивних спостерігачів на проактивних учасників торгового процесу. Структура оновленої системи комісійних виплат та граничні обсяги індивідуального виробітку наочно відображені у таблиці 3.1.

Практична імплементація запропонованої прогресивної шкали докорінно змінить щоденну поведінку торгового персоналу у залі. Встановлення нижнього порогу у 60,0 тис. грн відіграватиме роль своєрідного фінансового фільтра, який змусить пасивних співробітників активніше комунікувати з аудиторією заради подолання мінімального бар'єра. Перехід у середню цільову зону гарантуватиме отримання справедливої винагороди за сумлінне виконання посадових обов'язків, адже ставка 4 % здатна згенерувати відчутну надбавку до базового

окладу. Найпотужнішим драйвером зростання виступатиме третій рівень шкали, де кожна продана річ приносить 6 % комісійних. Розуміючи математичну вигоду, продавці самостійно почнуть застосовувати техніки крос-продажів, пропонуючи супутні аксесуари до основного дитячого одягу. Вони будуть зацікавлені утримувати клієнта в магазині якомога довше, що автоматично збільшить середній чек та суттєво нівелює проблему низької конверсії під час так званих «мертвих сезонів» у лютому чи липні, які раніше завдавали збитків підприємству.

Таблиця 3.1 – Пропонована прогресивна шкала нарахування відсотків від особистих продажів для персоналу магазину «Style kids»

Рівень виконання індивідуального плану продажів	Фактичний обсяг реалізації за місяць, тис. грн	Застосовувана відсоткова ставка, %	Очікуваний психологічний ефект для працівника
Низький рівень (нижче базової норми)	до 60,0	2,0	Усвідомлення недоотриманого прибутку, стимул до активізації зусиль
Середній рівень (досягнення базової норми)	від 60,1 до 120,0	4,0	Відчуття стабільності, бажання закріпити та покращити позитивний результат
Високий рівень (перевиконання показників)	понад 120,0	6,0	Максимальна фінансова зацікавленість, формування лояльності до підприємства

Джерело: складено автором

Окрім модернізації відсоткових ставок, нагального вирішення потребує проблема фінансової несправедливості між різними категоріями лінійного персоналу. У діючій моделі старший продавець та помічник касира отримують абсолютно ідентичні комісійні, хоча рівень їхньої фактичної відповідальності кардинально відрізняється. Для ліквідації цього деструктивного дисбалансу пропонується впровадити спеціальну адміністративну доплату виключно для старших продавців. Ця фіксована сума у розмірі 2500 грн щомісяця нараховуватиметься за виконання непрямих комерційних функцій: документальний прийом нового товару від дистриб'юторів, проведення

регулярних локальних інвентаризацій та розв'язання конфліктних ситуацій у торговому залі. Подібна фінансова диференціація чітко розмежує зони відповідальності та відновить відчуття соціальної справедливості у колективі. Помічники продавців отримають чіткий грошовий стимул для професійного розвитку та опанування адміністративних навичок, тоді як старші зміни перестануть втрачати особистий дохід під час виконання необхідної рутинної роботи на складі підприємства, що позитивно вплине на їхню лояльність.

Наступним стратегічним кроком у межах модернізації системи фінансового заохочення виступає глибока реорганізація механізму нарахування колективних бонусів, який раніше демонстрував свою повну неспроможність у періоди низької купівельної активності (рис. 3.1). Жорсткий річний план продажів необхідно терміново замінити на гнучку систему сезонних ключових показників ефективності, що враховуватиме об'єктивні ринкові коливання. Замість єдиної недосяжної планки пропонується встановлювати щомісячні цільові орієнтири на основі ретроспективної статистики трафіку за попередні роки, помноженої на адаптивний сезонний коефіцієнт. Наприклад, для пікового серпня план може складати 700,0 тис. грн, тоді як для «мертвого» лютого він об'єктивно знижуватиметься до 300,0 тис. грн. Відповідно, розмір командної премії також стане динамічним: 2000 грн кожному працівнику за виконання амбітного завдання у високий сезон та 1000 грн за досягнення скромніших показників під час спаду попиту. Такий справедливий підхід ліквідує фактор приреченості, поверне колективу віру у власні сили та мотивуватиме боротися за виконання поставлених цілей незалежно від календарного місяця.

Паралельно з оновленням бонусної моделі критичної трансформації потребує деструктивна система депреміювання, яка виступала головним каталізатором професійного вигорання та високої плинності кадрів у торговому залі. Практика прямого вирахування коштів із базового окладу за п'ятнадцятихвилинні запізнення або дрібні порушення формує винятково токсичне середовище. Натомість пропонується впровадити позитивно спрямований інструмент контролю дисципліни – створення цільового «фонду

бездоганної зміни». Згідно з цією концепцією, кожен продавець на початку звітнього місяця умовно отримує додаткову гарантовану премію у розмірі 1000 грн. Ця сума виплачується в повному обсязі за умови відсутності зафіксованих запізнень, порушень касової дисципліни та обґрунтованих скарг від відвідувачів магазину. У разі фіксації проступку працівник не сплачує штраф із власної кишені, а лише втрачає право на отримання зазначеного бонусу. Цей психологічний маневр кардинально змінює сприйняття контролю: адміністрація більше не карає відбиранням заробленого, а заохочує фінансово відповідальне ставлення до виконання посадових інструкцій.

Базова (фіксована) частина доходу	Змінна (преміальна) частина доходу	Компенсаційно-дисциплінарна частина
- Гарантований посадовий оклад (розраховується пропорційно відпрацьованим змінам) - Адміністративна доплата (фіксована сума 2500 грн винятково для старших продавців)	- Відсоток від особистих продажів (нараховується за прогресивною шкалою: 2 %, 4 % або 6 %) - Колективний бонус за план (змінюється за гнучкими сезонними показниками: від 1000 грн до 2000 грн)	- Бонус із «фонду бездоганної зміни» (виплачується за дотримання трудової дисципліни в розмірі 1000 грн) - Захист від штрафів за нестачу (покриття операційних втрат у межах затвердженого ліміту списання 1,5 %)

Рисунок 3.1 – Оновлена структура формування сумарного доходу продавців магазину «Style kids»

Джерело: складено автором

Останнім, але не менш важливим елементом реформування матеріальної мотивації є розв'язання гострої проблеми колективної матеріальної відповідальності, яка раніше призводила до втрати працівниками в середньому 815 грн щомісяця. Специфіка торгівлі у відкритому залі площею 65 квадратних метрів об'єктивно унеможлиблює повний контроль за всіма відвідувачами силами двох продавців, тому певний рівень дрібних крадіжок є невіддільним операційним ризиком роздрібного бізнесу. Для усунення цієї несправедливості власниця має затвердити офіційний допустимий відсоток технологічного

списання товару на рівні 1,5 % від загального щомісячного товарообігу. Якщо за результатами локальної інвентаризації сума виявленої недостачі не перевищуватиме цей ліміт, витрати повністю покриватимуться за рахунок операційного бюджету підприємства, а персонал не нести жодних фінансових втрат. Утримання коштів із заробітної плати застосовуватиметься лише у випадках грубого перевищення встановленого порогу.

Підсумовуючи вищезазначене, розроблений комплекс заходів забезпечує докорінну модернізацію матеріальної мотивації магазину «Style kids». Впровадження прогресивної шкали відсотків від 2 % до 6 % та введення адміністративної доплати у 2500 грн для старших продавців гарантує справедливу диференціацію доходів. Перехід від нереалістичних річних планів до гнучких сезонних показників дозволяє стимулювати команду навіть у періоди низького трафіку. Водночас заміна жорстких штрафів на премію «фонду бездоганної зміни» у 1000 грн та встановлення ліміту списання нестач на рівні 1,5 % суттєво знизять рівень психологічного тиску на персонал. Ця оновлена фінансова архітектура успішно ліквідує ключові демотивуючі фактори, створюючи міцний фундамент для стрімкого зростання продажів.

3.2. Розробка комплексу заходів з удосконалення нематеріальної мотивації працівників

Успішна трансформація управлінської політики магазину «Style kids» об'єктивно неможлива без глибокої модернізації системи нематеріального заохочення персоналу. Проведений у попередніх розділах аналіз виявив гострий дефіцит інструментів психологічного схвалення та суспільного визнання, що безпосередньо провокує швидке професійне вигорання чотирьох найманих працівників. Концентрація власниці винятково на фінансових показниках та системі штрафів сформувала токсичний мікроклімат, де продавці відчують себе звичайним лінійним ресурсом, позбавленим будь-якої індивідуальної цінності для підприємства. Для подолання цього бар'єра необхідно терміново

запровадити дієві механізми немонетарної мотивації, які б закривали глибинні потреби фахівців у повазі, самоствердженні та причетності до спільної справи. Ключовим вектором такої реорганізації має стати інтеграція елементів гейміфікації та публічного схвалення у щоденну торговельну рутину. Відповідний комплекс запропонованих ініціатив дозволить без суттєвих капіталовкладень радикально змінити емоційний фон у колективі, що наочно систематизовано на рисунку 3.2.

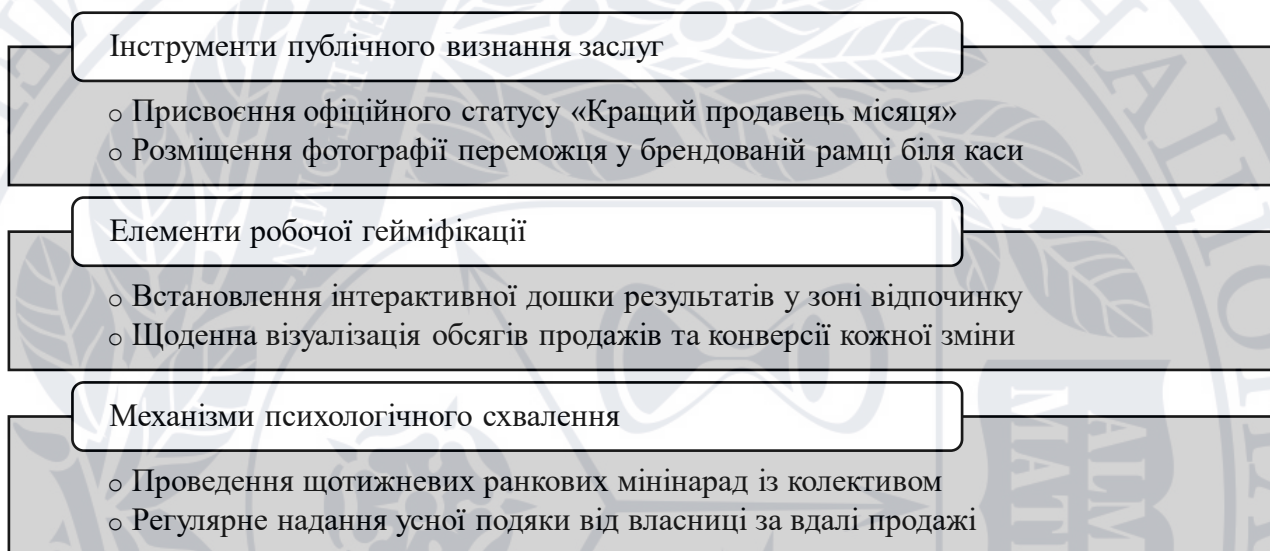


Рисунок 3.2 – Комплекс запропонованих заходів нематеріального заохочення

Джерело: складено автором

Вагомим кроком у напрямі формування позитивного мікроклімату стане запровадження офіційного звання «Кращий продавець місяця». Цей статус присвоюватиметься співробітнику, який продемонстрував найвищі показники індивідуального виробітку та не отримав жодної скарги від покупців за звітний період. Головним елементом цього заохочення виступатиме не грошова премія, а розміщення якісної фотографії переможця у спеціальній брендovanій рамці безпосередньо в прикасовій зоні магазину. Практика доводить, що така візуалізація особистих досягнень відіграє критично важливу роль для підвищення самооцінки лінійного персоналу. Покупці бачитимуть обличчя кращого фахівця, що автоматично формуватиме додаткову довіру до його

консультацій під час вибору дитячого одягу. Водночас для самого працівника ця відзнака стане потужним психологічним стимулом утримувати лідерські позиції, адже публічне визнання професіоналізму діє набагато сильніше за стандартні усні подяки. Інші троє колег отримають здоровий змагальний мотив перевершити поточного лідера у наступному місяці.

Доповненням до персонального статусу має стати впровадження інструментів гейміфікації безпосередньо у внутрішній робочий простір. Для цього необхідно створити інтерактивну ігрову дошку результатів та розмістити її у підсобному приміщенні магазину площею 4 квадратні метри, де продавці проводять час під час перерв. На цьому стенді щодня фіксуватимуться поточні обсяги продажів кожної зміни, кількість товарів у середньому чеку та відсоток конверсії. Використання яскравих маркерів, магнітів або фішок дозволить візуалізувати комерційний процес у формі дружнього змагання між двома парами працівників. Гейміфікація перетворює нудну щоденну рутину на захопливий квест, де кожен проданий аксесуар наближає команду до віртуальної перемоги. Така дошка діятиме як постійне нагадування про цілі підприємства, активізуючи внутрішні резерви фахівців. Відслідковування власних результатів у режимі реального часу гарантовано знизить загальний рівень тривожності та допоможе співробітникам швидше адаптуватися до нової прогресивної шкали преміювання.

Завершальним елементом оптимізації соціально-психологічного середовища стане започаткування традиції проведення щотижневих мінінарад. Вони мають відбуватися щопонеділка вранці перед відкриттям торгового залу за обов'язкової особистої присутності власниці бізнесу. Формат цих зустрічей тривалістю до п'ятнадцяти хвилин повинен кардинально відрізнятись від звичного директивного контролю або жорсткого розбору допущених помилок. Головна мета наради полягає у наданні публічної подяки кожному співробітнику за конкретні вдалі продажі, оперативне вирішення конфліктів із клієнтами чи ідеальну викладку товару. Керівниця має відкрито визнавати досягнення підлеглих, формуючи атмосферу довіри та взаємної поваги. Постійний

зворотний зв'язок від керівництва перетворить чотирьох розрізнених працівників на монолітну команду однодумців. Такий систематичний діалог дозволяє оперативно виявляти приховані невдоволення та миттєво реагувати на них. Відчуття власної значущості для загального комерційного успіху підприємства діє як потужний довгостроковий мотиватор, який надійно закріплює лояльність до роботодавця та суттєво зменшує бажання персоналу шукати альтернативні варіанти працевлаштування на ринку.

Об'єктивні структурні обмеження мікробізнесу, чисельність штату якого становить 4 особи, повністю унеможливають класичне вертикальне кар'єрне зростання. Для компенсації цього управлінського недоліку пропонується запровадити систему горизонтальної диверсифікації компетенцій шляхом стовідсоткового фінансування власницею підприємства профільного навчання. Зокрема, йдеться про оплату спеціалізованих короткострокових онлайн-курсів із візуального мерчандайзингу, психології дитячих роздрібних продажів та алгоритмів розв'язання конфліктних ситуацій. Загальний бюджет на освітні програми фіксується на рівні 16 тис. грн щорічно на весь колектив. Кожен продавець отримає змогу пройти 2 навчальні інтенсиви протягом календарного року у вільний від змін час. Цей інструмент горизонтального розвитку задовольняє потребу фахівців у професійному вдосконаленні, ліквідує рутину, підвищує їхню ринкову капіталізацію та безпосередньо покращує якість консультацій відвідувачів у торговому залі. Відсутність можливості обійняти посаду директора компенсується розширенням експертності працівників.

Паралельним напрямом нематеріального стимулювання виступає цільова модернізація санітарно-побутових умов праці для зниження рівня фізичного та емоційного стресу. Поточний стан підсобного приміщення площею 4 кв. м. дозволяє лише базово розігріти їжу, що не сприяє повноцінному відновленню сил персоналу під час робочої зміни. Проект реорганізації зони відпочинку передбачає закупівлю автоматичної кавомашини (орієнтовна вартість 15 тис. грн), встановлення двох ортопедичних безкаркасних крісел (сумарно 8 тис. грн) та монтаж теплого освітлення (2 тис. грн). Інвестиції у розмірі 25 тис. грн

сформують комфортний простір для психологічного розвантаження продавців після складних комунікацій із покупцями. Якісний фізіологічний відпочинок прямо пропорційно впливає на рівень стресостійкості фахівців, мінімізує кількість внутрішніх конфліктів у команді та дозволяє персоналу повертатися до торгового залу з відновленим запасом енергії для здійснення активних продажів.

Для забезпечення планомірного переходу підприємства на оновлену модель психосоціального впливу сформовано чіткий календарний графік (табл. 3.2). Поступова імплементація запланованих нововведень гарантує відсутність будь-яких різких збоїв у звичному режимі функціонування магазину та дозволить власниці максимально раціонально розподілити фінансове навантаження на поточний операційний бюджет. Запуск гейміфікованих інструментів та програм публічного визнання планується реалізувати вже у першому кварталі 2026 року, тоді як більш капіталомісткі проекти, пов'язані з оновленням побутової інфраструктури та масовою закупівлею освітніх курсів, планомірно розподілені на наступні звітні періоди.

Таблиця 3.2 – План впровадження заходів немонетарного стимулювання в магазині «Style kids» на 2026 рік

Перелік заходів немонетарного стимулювання	Терміни реалізації	Очікуваний соціально-психологічний ефект
1. Впровадження звання «Кращий продавець місяця» та встановлення дошки результатів	Січень – Лютий	Підвищення професійної самооцінки, формування здорової конкуренції
2. Започаткування щотижневих ранкових мінінарад із публічною подякою	Лютий – Березень	Покращення комунікації з керівництвом, зниження загальної тривожності
3. Закупівля та монтаж обладнання для оновлення зони відпочинку	Квітень – Травень	Зниження рівня фізичної втоми, прискорення емоційного відновлення персоналу
4. Оплата онлайн-курсів з мерчандайзингу та технологій продажів	Вересень – Жовтень	Горизонтальний кар'єрний розвиток, подолання рутини, розширення компетенцій

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, запропонований комплекс нематеріальної мотивації усуває ключові недоліки соціально-психологічного клімату магазину «Style kids». Впровадження звання кращого продавця, інтерактивної дошки результатів та

щотижневих подяк закриває гострий дефіцит суспільного визнання. Відсутність вертикального росту для 4 працівників ефективно компенсується горизонтальною диверсифікацією через фінансування навчальних онлайн-курсів (бюджет 16 тис. грн). Водночас цільові інвестиції у розмірі 25 тис. грн у модернізацію 4 кв. м. зони відпочинку гарантують зниження фізичного виснаження персоналу. Цей інтегрований підхід забезпечить стійке зростання лояльності колективу, мінімізує ризики професійного вигорання та безпосередньо сприятиме закріпленню позитивних комерційних результатів від нової фінансової моделі стимулювання.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих змін системи мотивації підприємства

Практична реалізація розробленого комплексу мотиваційних заходів у магазині «Style kids» вимагає чіткого фінансового планування та виділення відповідного інвестиційного бюджету на 2026 рік. Будь-які управлінські реформи потребують початкових капіталовкладень, які згодом компенсуються зростанням загальної продуктивності персоналу. Процес економічного обґрунтування передбачає детальний розрахунок додаткових витрат на модернізацію як матеріальної, так і нематеріальної складової заохочення чотирьох найманих працівників. Загальний обсяг запланованих видатків становить 307,0 тис. грн на весь календарний рік. Цю суму не слід розглядати як безповоротні операційні збитки підприємства. Зазначені кошти виступають цільовою інвестицією у людський капітал, яка дозволить зупинити плінність кадрів, знизити транзакційні витрати на постійний пошук нових стажерів та суттєво підвищити показник конверсії відвідувачів у торговельному залі. Фінансове навантаження розподілене нерівномірно, оскільки частина витрат має щомісячний характер, а інша частка становить собою разові закупівлі необхідного обладнання.

Основну частину запланованого бюджету (табл. 3.3) формують прямі витрати на впровадження оновленої системи фінансової винагороди продавців. Найбільшою статтею виступає резервування коштів на покриття збільшених комісійних виплат за прогресивною шкалою та сезонними ключовими показниками ефективності, на що виділяється 145,5 тис. грн. Наступним вагомим елементом є фінансування щомісячної адміністративної доплати для двох старших продавців. За умови виплати 2500 грн кожному фахівцеві річний фонд за цією статтею складе 60,0 тис. грн. Для забезпечення функціонування нової системи дисциплінарного контролю власниця має сформувати «фонд бездоганної зміни». Виділення 1000 грн на кожного з чотирьох працівників щомісяця вимагатиме 48,0 тис. грн на рік. Ці розрахунки базуються на припущенні стовідсоткового дотримання персоналом усіх корпоративних стандартів.

Таблиця 3.3 – Розрахунок планового бюджету на впровадження оновленої системи мотивації у 2026 році

Стаття витрат на впровадження мотиваційної програми	Річний бюджет, тис. грн	Питома вага, %
1. Збільшення фонду змінної частини оплати праці (прогресивні відсотки та сезонні KPI)	145,5	47,39
2. Адміністративні доплати старшим продавцям (2500 грн × 2 особи × 12 міс.)	60,0	19,54
3. Формування «фонду бездоганної зміни» (1000 грн × 4 особи × 12 міс.)	48,0	15,64
4. Модернізація зони відпочинку (закупівля кавомашини, крісел, освітлення)	25,0	8,14
5. Оплата профільних онлайн-курсів для горизонтального розвитку персоналу	16,0	5,21
6. Організація неформальних заходів (щотижневі мінінаради, рамки для відзнак)	12,5	4,08
Разом	307,0	100,00

Джерело: складено автором

Остання група витрат охоплює фінансування заходів немонетарного стимулювання, які потребують значно менших фінансових вливань, проте генерують високий соціально-психологічний ефект. Капітальні інвестиції у модернізацію санітарно-побутових умов становлять 25,0 тис. грн. Ця сума є

разовою та повністю покриває вартість придбання автоматичної кавомашини, двох ортопедичних крісел та елементів освітлення для підсобного приміщення площею 4 квадратні метри. Бюджет на горизонтальний розвиток персоналу зафіксовано на рівні 16,0 тис. грн, що дозволить оплатити по два профільні онлайн-курси для кожного продавця. Організація щотижневих ранкових мінінарад, виготовлення брендированих рамок для відзначення кращого працівника місяця та підтримка інтерактивної дошки результатів обійдуться підприємству у 12,5 тис. грн на рік. Загалом витрати на нематеріальну мотивацію складають лише 17,43 % від сукупного бюджету програми. Затвердження цього кошторису дозволить повністю забезпечити практичну реалізацію запропонованих змін протягом усього 2026 року.

Оцінка соціально-економічного ефекту від впровадження запропонованої мотиваційної програми вимагає аналізу прогнозних показників діяльності підприємства на наступний звітний період. Головним соціальним здобутком нової системи заохочення стане радикальне зниження рівня плинності кадрів, який у минулому році досягав критичної позначки 75 %. Завдяки створенню комфортних умов праці, впровадженню гнучких сезонних показників та ліквідації токсичної системи штрафів очікується стабілізація цього індикатора на природному рівні 25 %. Таке утримання кваліфікованого лінійного персоналу дозволить власниці бізнесу зекономити близько 24,0 тис. грн щорічно на постійному пошуку та стажуванні нових працівників. Ключовим фактором максимізації фінансових результатів підприємства у 2026 році виступатиме прямий вплив прогресивної шкали преміювання на поведінку продавців. Перехід від фіксованих трьох відсотків до динамічної градації стимулюватиме працівників активно застосовувати техніки перехресних продажів та пропонувати покупцям високомаржинальні супутні аксесуари. Згідно з попередніми розрахунками, фінансова зацікавленість персоналу у досягненні максимальної ставки 6 % дозволить підвищити середній показник конверсії відвідувачів із базових 28,4 % до прогнозованих 34,5 %. Відповідне зростання ефективності безпосередньо у торговому залі зумовить пропорційне збільшення

середнього чека та загального товарообігу. Очікується, що чистий дохід від реалізації продукції зросте на 25 відсотків порівняно з минулим роком і досягне позначки 6648,0 тис. грн. Водночас собівартість реалізованих товарів збільшуватиметься дещо повільнішими темпами, оскільки приріст виторгу значною мірою генеруватиметься за рахунок продажу дрібних товарів із високою торговою націнкою.

Математичне підтвердження доцільності запланованих управлінських реформ потребує зведення всіх прогнозних індикаторів у єдину фінансово-економічну модель (табл. 3.4). Розроблений кошторис мотиваційної програми у розмірі 307,0 тис. грн повністю інтегрується у структуру загальних операційних витрат магазину на 2026 рік. Незважаючи на суттєве збільшення фонду оплати праці та супутніх адміністративних видатків, оновлена система гарантує випереджальне зростання валового прибутку.

Таблиця 3.4 – Прогноз ключових фінансово-економічних показників діяльності магазину «Style kids» на 2026 рік з урахуванням мотиваційного ефекту

Показник	Фактично 2025 рік	Прогноз 2026 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5318,4	6648,0	1329,6	25,00
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3589,6	4379,3	789,7	22,00
3. Валовий прибуток, тис. грн	1728,8	2268,7	539,9	31,23
4. Загальні операційні витрати підприємства, тис. грн	1220,6	1500,5	279,9	22,93
5. Чистий фінансовий прибуток, тис. грн	508,2	768,2	260,0	51,16
6. Рентабельність продажів, %	9,56	11,55	1,99	-
7. Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	1329,6	1662,0	332,4	25,00

Джерело: складено автором

Проведений на основі табличних даних глибокий порівняльний аналіз беззаперечно засвідчує високу економічну рентабельність запропонованих

мотиваційних ініціатив. Вкладення 307,0 тис. грн у розвиток кадрового потенціалу конвертується у стрімке зростання чистого фінансового прибутку підприємства. За підсумками 2026 року цей ключовий індикатор має досягти позначки 768,2 тис. грн, що демонструє потужний абсолютний приріст у розмірі 260,0 тис. грн порівняно з кризовим попереднім періодом. Рентабельність продажів відновить свою позитивну динаміку та зафіксується на рівні 11,55 відсотка, перервавши трирічну тенденцію до падіння. Паралельно з цим продуктивність праці одного робітника зросте до 1662,0 тис. грн, що повністю виправдовує підвищені комісійні виплати. Змодельована фінансова ситуація доводить, що кваліфікований та задоволений персонал здатен самостійно перекрити всі витрати роботодавця на власне утримання. Власниця бізнесу отримає повністю автономний колектив, який системно генеруватиме стабільний дохід без необхідності тотального мікроменеджменту.

Підсумовуючи, прогнозна оцінка доводить абсолютну фінансову доцільність впровадження розробленого мотиваційного комплексу. Інвестиції у розмірі 307,0 тис. грн повністю перекриваються додатковим доходом від інтенсифікації праці. Завдяки зниженню плинності кадрів до 25 % та зростанню конверсії до 34,5 % чистий дохід магазину «Style kids» у 2026 році досягне 6648,0 тис. грн. Загальні операційні витрати складуть 1500,5 тис. грн, проте випереджальне зростання продажів дозволить отримати 768,2 тис. грн чистого прибутку. Це на 51,16 % перевищує кризовий показник 2025 року. Продуктивність праці зросте до 1662,0 тис. грн на особу. Математичні розрахунки переконливо підтверджують, що нова система стимулювання успішно розв'язує виявлені проблеми та виводить підприємство на траєкторію стабільного комерційного зростання.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню інструментів, методів та практичних заходів вдосконалення мотиваційного механізму на прикладі магазину «Style kids». В результаті виконання поставлених у вступі завдань отримано наступні висновки.

Систематизовано теоретико-методологічні основи управління персоналом та уточнено економічну сутність мотиваційних процесів у діяльності сучасного підприємства. Надано класифікацію ключових детермінант продуктивності праці, які розподілено на внутрішні та зовнішні фактори впливу, що дозволяє керівництву комплексно оцінювати результативність лінійного персоналу. Встановлено, що дієва система заохочення вимагає обов'язкової синергії монетарних інструментів та психосоціальних важелів, оскільки винятково фінансові виплати не здатні гарантувати довгострокову лояльність робітників та їхній безперервний професійний розвиток. Виявлено особливості формування ефективної політики винагородження, яка має базуватися на гнучкій адаптації до динамічних змін макроекономічного середовища та індивідуальних запитів співробітників. Доведено, що грамотно сконструйований мотиваційний механізм виконує функцію прямої інвестиції у людський капітал, яка стимулює ініціативність, знижує плинність кадрів і безпосередньо трансформується у зростання загального прибутку суб'єкта господарювання. Обґрунтовано безальтернативність відходу від класичних жорстких систем депреміювання на користь комплексних моделей, де матеріальні стимули органічно поєднуються з інструментами суспільного визнання, гейміфікацією робочого процесу та розширеними можливостями для горизонтальної професійної диверсифікації навіть в умовах структурних обмежень мікробізнесу.

Під час дослідження організаційно-економічного стану магазину дитячого одягу «Style kids» виявлено особливості діючої моделі стимулювання та встановлено її критичну неефективність. Незважаючи на зростання чистого доходу у 2025 році до 5318,4 тис. грн, чистий прибуток підприємства скоротився

на 11,95 % – до 508,2 тис. грн через випереджальне збільшення собівартості та фонду оплати праці. Проведений аудит засвідчив, що структура доходу чотирьох продавців на 65 % складається з фіксованої ставки (8500 – 9500 грн), тоді як змінна частина формує лише 35 %. Встановлений мізерний відсоток від особистих продажів на рівні 3 % та недосяжність колективного плану у несезонні місяці не стимулюють персонал підвищувати конверсію, яка зупинилася на позначці 28,4 %. Результати проведеного анкетування зафіксували критично низький середній бал задоволеності колективу (4,8 з десяти). Діагностовано токсичний вплив жорсткої системи штрафів та несправедливої колективної матеріальної відповідальності (втрата 815 грн щомісяця), які у 2025 році призвели до утримання 47520 грн. Цей фінансовий дисбаланс та відсутність нематеріального визнання спровокували зростання плинності кадрів до 75 %.

Для подолання діагностованої управлінської кризи підготовлено комплексний проєкт модернізації системи мотивації із загальним бюджетом впровадження 307,0 тис. грн на 2026 рік. Розроблено прогресивну шкалу комісійних виплат (2 %, 4 %, 6 %), яка жорстко прив'язує дохід продавця до обсягів реалізації, та запропоновано адміністративну доплату 2500 грн для старших змін. Замість руйнівної системи штрафів впроваджено концепцію «фонду бездоганної зміни» (премія 1000 грн за дисципліну) та затверджено допустимий ліміт списання нестач на рівні 1,5 %. Одночасно сформовано пакет немонетарного заохочення, що включає запровадження звання «Кращий продавець місяця», встановлення інтерактивної дошки результатів, організацію горизонтального навчання (бюджет 16,0 тис. грн) та модернізацію зони відпочинку (25,0 тис. грн). Прогнозна оцінка соціально-економічного ефекту математично довела високу рентабельність запропонованих реформ. Встановлено, що реалізація оновленої програми дозволить скоротити плинність кадрів до 25 % та збільшити конверсію відвідувачів до 34,5 %. Завдяки інтенсифікації праці очікується зростання чистого доходу магазину «Style kids» до 6648,0 тис. грн, що згенерує 768,2 тис. грн чистого прибутку, забезпечивши приріст цього показника на 51,16 % порівняно з кризовим періодом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2020. № 3 (2). С. 31–36.
2. Ahmad Dar S., Sakthivel D. P. Maslow's Hierarchy of Needs Is still Relevant in the 21st Century. *Journal of Learning and Educational Policy*. 2022. No. 25. P. 1–9. URL: <https://doi.org/10.55529/jlep25.1.9> (date of access: 15.03.2026).
3. Maslow A. H. A Theory Of Human Motivation. Sanage Publishing, 2020. 54 p.
4. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. С. 60–69.
5. Саковець В. В., Харченко Г. А. Мотивація персоналу як умова ефективного функціонування організації. *Science, research, development : Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej Naukowo Praktycznej zorganizowanej dla pracowników naukowych uczelni, jednostek naukowo-badawczych oraz badawczych z państw obszaru byłego Związku Radzieckiego oraz byłej Jugosławii, м. Białystok, 27–28 лют. 2021 р. Białystok, 2021. С. 6–10.*
6. Кір'янова Є. Р., Калюжна Ю. В. Удосконалення системи мотивації співробітників у сучасній практиці управління людськими ресурсами. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу*. 2022. С. 177–181.
7. Колот А. М., Цимбалюк С. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 480 с.
8. Гуцан О., Кучинський В. Дослідження сутності поняття «стимулювання». *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 4. С. 7–13.
9. Abidovna A. S. The Importance of Personnel Management in the Operations of an Organization. *Miasto Przyszłości*. 2024. No. 49. P. 971–975.

10. Погорелова Т. Дослідження проблем стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету» Харківський політехнічний інститут»(економічні науки)*. 2023. № 3. С. 8–11.
11. Забаштанський М., Сирбу І. Концептуальні засади стимулювання праці персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 45–52.
12. Bondarenko N., Krainiak A. Evolution of Approaches to the Interpretation of the Essence of Wages and Its Functions in Modern Economic Conditions. *Oblik i finansi*. 2021. No. 3(93). P. 107–117. URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-107-117](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-107-117) (date of access: 15.03.2026).
13. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 94–98.
14. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 15.03.2026).
15. Adam S. Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations. Creative Media Partners, LLC, 2022.
16. Телепнева О. С., Онопко Д. Д. Поняття «мотивація» в працях науковців. *Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-297-8-15> (дата звернення: 15.03.2026).
17. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/61456> (дата звернення: 15.03.2026).
18. Ярчук А. В. Управління продуктивністю праці в системі забезпечення якості життя населення : дис.... канд. екон. наук. Вінниця, 2019. 267 с.

19. Крюкова О. О. Продуктивність праці фахівців в умовах формування інноваційної моделі економіки : канд. екон. наук. 2016. 265 с.
20. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02> (дата звернення: 15.03.2026).
21. Hamid N. Labor productivity growth factors. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti (Rationing and remuneration of labor in industry)*. 2021. No. 5. P. 38–42. URL: <https://doi.org/10.33920/pro-3-2105-04> (date of access: 15.03.2026).
22. Factors Affecting the Productivity of Employees in Architectural Firms / I. Fahim et al. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*. 2021. Vol. 05, no. 10. P. 01–04. URL: <https://doi.org/10.47001/irjiet/2021.510001> (date of access: 15.03.2026).
23. Sarwar G., Sheikh M. F., Rabnawaz I. Factors Affecting Labor Productivity: An Empirical Evidence from Pakistan. *Journal of Economic Impact*. 2021. Vol. 3, no. 3. P. 221–226. URL: <https://doi.org/10.52223/jei3032112> (date of access: 15.03.2026).
24. Arham M. A., Akib F. H. Y. Supporting factors for labor productivity in Indonesia. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*. 2022. Vol. 10, no. 5. P. 297–310. URL: <https://doi.org/10.22437/ppd.v10i5.14447> (date of access: 15.03.2026).
25. Torabi N. Investigating Factors Affecting Human Resource Productivity in Government Organizations. *International Journal of Current Science Research and Review*. 2022. Vol. 05, no. 01. URL: <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i1-06> (date of access: 15.03.2026).
26. Balancing the trade-offs between land productivity, labor productivity and labor intensity / C. Chiarella et al. *Ambio*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s13280-023-01887-4> (date of access: 15.03.2026).

27. Novichenko L. Labor productivity: analysis of indicators and increase reserves. *International scientific journal «internauka». series: «economic sciences»*. 2022. No. 3(59). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-3-7933> (date of access: 15.03.2026).
28. Тертична Л., Паламарчук А. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-110> (дата звернення: 15.03.2026).
29. Ткаченко К., Коптєва Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. Т. 4. С. 33–38.
30. Гуренко І., Кудрявцева В. Система мотивації персоналу та види стимулювання праці. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків)*. Харків, 2023. С. 219–221.
31. Шахрай В. С. Мотивація персоналу підприємства і її види. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності»*. м. Миколаїв, 2023. С. 134–135. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15580/1/zbirnyk-tez-17-03-23-135-136.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
32. Mu X. Brief analysis of the impact of material incentives and non-material incentives on the performance of enterprise employees. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2022. Vol. 6, no. 3. P. 67–69.
33. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 23–28.

34. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. Т. 76, № 3. С. 74–80.
35. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 27–31.
36. Федосова Л. О., Хвищук К. Ю. Нематеріальна мотивація праці. *The 5th International scientific and practical conference "Science and society: modern trends in a changing world"*. Vienna, Austria, 2024. С. 294–296.
37. Стецюк К. Нематеріальна мотивація трудової діяльності. *II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. 2021. С. 308–310.
38. Ștefănescu B., Radu V. Solution for the main problems by implementing non-financial motivation within organizations. *Hyperion Economic Journal*. 2023. Vol. 10. P. 62.
39. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 215–220.
URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30) (дата звернення: 15.03.2026).
40. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 15.03.2026).
41. Серeda Г. В., Гуцуляк Н. П., Шалена Є. О. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 74–82.
42. AIHR. *Employee Incentive Programs*.
URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-incentive-programs/> (date of access: 15.03.2026).

43. Types of Labor Incentives: Examples. *Workmeter*. URL: <https://workmeter.co.uk/blog/types-of-labor-incentives-examples/> (date of access: 15.03.2026).

44. ФОП СУХІНІНА ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА Вінницька область на сайті VKURSI.PRO. *VKURSI.PRO*. URL: <https://vkursi.pro/fop/sukhinina-liudmyla-vasylivna-bf81dd3f-3246-4c2f-babb-92d0fc2d82e1> (дата звернення: 16.03.2026).

45. ФОП СУХІНІНА ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА ІД код FO12940844 | edrpou.ubki.ua. *Перевірка контрагента по коду ЄДРПОУ – сервіс для швидкої перевірки українських компаній*. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/FO12940844> (дата звернення: 16.03.2026).

46. ФОП СУХІНІНА ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА. *YouControl – сервіс перевірки контрагентів*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/8306677/ (дата звернення: 16.03.2026).

47. Одяг Вінниця (@style_kids.vn). *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/style_kids.vn (date of access: 16.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Методи матеріального та нематеріального заохочення працівників

Методи	Безпосередні інструменти	Характеристика
Економічна мотивація		
Пряме фінансове заохочення	Базова заробітна платня	Обсяг гарантованої грошової винагороди встановлюється відповідно до затверджених посадових окладів, діючих тарифних сіток або прийнятої на підприємстві моделі оплати праці.
	Додаткові фінансові нарахування	Систематичне здійснення виплат у вигляді цільових премій, кваліфікаційних надбавок, спеціальних доплат та інших форм грошової винагороди за досягнення високих виробничих показників.
	Одноразові грошові виплати	Епізодичне надання підтримки через нарахування разових преміальних сум, виділення адресної матеріальної допомоги або вручення цінних подарунків робітникам.
Опосередковане фінансове заохочення	Соціальні компенсації	Забезпечення гарантованої матеріальної підтримки персоналу в періоди щорічних відпусток, під час тимчасової втрати працездатності або у зв'язку з народженням дитини.
	Відшкодування супутніх витрат	Цілеспрямована компенсація особистих фінансових витрат фахівців, які безпосередньо пов'язані з оплатою транспортних послуг, організацією харчування або орендою житлових приміщень.
	Корпоративні пенсійні програми	Здійснення роботодавцем добровільних цільових внесків до недержавних фондів заради забезпечення майбутньої фінансової стабільності своїх співробітників.
Немонетарне заохочення	Натуральні блага	Безпосереднє забезпечення персоналу безкоштовним харчуванням у робочий час, надання полісів медичного страхування або повна оплата туристичних путівок для відпочинку.
	Надання корпоративних сервісів	Запровадження системи пільгових знижок на власні товари компанії, вручення подарункових сертифікатів, а також фінансування абонементів до спортивних закладів.
Психосоціальна мотивація		
Вплив через суспільне визнання	Відкрите схвалення професійних здобутків	Публічне відзначення високих результатів роботи фахівців шляхом оголошення подяк, вручення почесних грамот та урочистого згадування на загальних зборах колективу.
	Надання спеціальних корпоративних статусів	Офіційне закріплення за робітником престижних титулів та звань або урочисте нагородження спеціальними внутрішньокорпоративними відзнаками.

	Персональна комунікація з боку адміністрації	Демонстрація високої оцінки трудового внеску через висловлення особистих подяк від вищого керівництва або направлення персональних листів зі словами щирого схвалення.
Вплив через фахове вдосконалення	Корпоративне навчання та підвищення кваліфікації	Системна організація профільних освітніх курсів, спеціалізованих тренінгів та наукових семінарів за кошти компанії заради безперервного нарощування професійних компетенцій.
	Вертикальна трудова мобільність	Створення реальних перспектив для швидкого кар'єрного зростання підлеглих та планомірного розширення їхнього спектра посадових обов'язків у межах організаційної структури.
	Горизонтальна диверсифікація обов'язків	Цілеспрямоване залучення фахівців до виконання суміжних завдань заради інтенсивного розвитку універсальних навичок та запобігання професійному вигоранню.
Вплив через оптимізацію робочого середовища	Модернізація умов виконання обов'язків	Розбудова максимально безпечного простору завдяки впровадженню інноваційного обладнання та застосуванню адаптивних графіків присутності на робочому місці.
	Формування сприятливого мікроклімату	Постійна підтримка дружньої психологічної атмосфери всередині робочої групи та всебічне заохочення будь-яких проявів конструктивної ініціативності з боку підлеглих.
	Делегування управлінських повноважень	Передача частини відповідальності рядовим фахівцям та надання їм можливості безпосередньо впливати на вибір стратегічних векторів подальшого розвитку підприємства.
Вплив через інституційні цінності	Інституційні традиції та спільні заходи	Регулярна організація спільних святкувань, заходів із командоутворення та інших неформальних подій, які сприяють суттєвому зміцненню внутрішньої єдності колективу.
	Кристалізація корпоративної приналежності	Культивування глибокого почуття єдності з організацією через активне впровадження фірмової атрибутики та неухильне дотримання унікальних внутрішніх традицій.

Джерело: розроблено автором на основі [40, с. 5-8; 41, с. 78-80; 42; 43]

Додаток Б

YOU CONTROL Повне дос'є на кожну компанію України		0 800 309 077 youcontrol.com.ua
СУХІНІНА ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА ● Зареєстровано		
Довідка з ЄДР Актуально на 16.03.2026, 14:23:16		
Статус з ЄДР	● Зареєстровано	
Прізвище, ім'я, по батькові	СУХІНІНА ЛЮДМИЛА ВАСИЛІВНА	
Країна громадянства	Україна	
Місцезнаходження	Україна, 21050, Вінницька обл., місто Вінниця, ВУЛИЦЯ КРОПИВНИЦЬКОГО, будинок 20, квартира 23	
Види діяльності	47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.82 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям (основний)	
Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про фізичну особу-підприємця – у разі, коли державна реєстрація фізичної особи-підприємця була проведена до набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"		
Дата та номер запису про проведення державної реєстрації	Дата запису: 18.02.2020 Номер запису: 2 174 000 0000 068709	
Місцезнаходження реєстраційної справи	Виконавчий комітет Вінницької міської ради	

Рисунок Б.1 – Довідка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо ФОП Сухініної Людмили Василівни

Додаток В

**АНКЕТА ОЦІНКИ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПЕРСОНАЛУ
СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ**

Для працівників магазину дитячого одягу «Style kids»

Шановний працівнику! В адміністрації магазину «Style kids» проводиться внутрішнє дослідження з метою вдосконалення умов праці та оптимізації системи фінансового заохочення. Ваша щира думка є критично важливою для прийняття управлінських рішень, які допоможуть зробити Вашу роботу більш комфортною та прибутковою. Опитування є повністю анонімним, а всі отримані результати будуть використані винятково в узагальненому вигляді. Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання та оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій особистій думці, або впишіть власний варіант. Дякуємо за співпрацю!

1. Вкажіть Вашу поточну посаду в магазині:

- а) Старший продавець;
- б) Помічник продавця / касир.

2. Оцініть загальний рівень Вашої задоволеності поточними умовами праці за шкалою від 1 до 10 (де 1 – абсолютно не задоволений, 10 – повністю задоволений):

[1][2][3][4][5][6][7][8][9][10]

3. Наскільки Вас влаштовує співвідношення між фіксованою базовою ставкою та змінною частиною (відсотком від продажів) у Вашій заробітній платі?

- а) Повністю влаштовує, базова ставка дає відчуття стабільності;
- б) Частково влаштовує, але хотілося б більший відсоток від особистих продажів;
- в) Категорично не влаштовує, змінна частина занадто мала, щоб стимулювати продавати більше;

г) Важко відповісти.

4. Чи вважаєте Ви справедливою наявну систему розподілу премій, за якої старший продавець і помічник отримують однаковий відсоток (3 %), незважаючи на різний рівень відповідальності?

- а) Так, це цілком справедливо, адже ми працюємо в одному залі;
- б) Ні, старший продавець виконує більше адміністративної роботи і має отримувати вищий відсоток або додаткову доплату;
- в) Ні, помічник продавця більше працює безпосередньо з клієнтами в примірочних, тому його відсоток має бути вищим;
- г) Свій варіант: _____

5. Як діючий бонус за виконання загальномісячного плану магазину (1500 грн) впливає на Вашу щоденну мотивацію?

- а) Сильно мотивує працювати в команді та допомагати колегам;
- б) Мотивує лише на початку місяця, але якщо трафік падає – я втрачаю інтерес;
- в) Практично не мотивує, оскільки план часто завищений і недосяжний;
- г) Взагалі не звертаю на нього уваги, орієнтуюсь лише на особисті продажі.

6. Який із перелічених факторів найбільше демотивує Вас у щоденній роботі? (Оберіть не більше двох варіантів):

- а) Страх отримати фінансовий штраф за дрібне запізнення;
- б) Колективна матеріальна відповідальність та вирахування недостачі з власної кишені;
- в) Позбавлення частини особистого відсотка через скарги проблемних клієнтів;
- г) Відсутність зрозумілих перспектив кар'єрного зростання;
- д) Недостатній рівень визнання та похвали з боку керівництва.

7. Оцініть за 5-бальною шкалою наявні елементи нематеріальної мотивації (де 1 – зовсім неважливо, 5 – критично важливо для мене):

- Корпоративна знижка 30 % на дитячий одяг: []

- Гнучкий графік (можливість обміну змінами): []
- Наявність облаштованої зони відпочинку (мікрохвильовка, чай): []
- Спільне святкування днів народжень за рахунок керівництва: []

8. Чи вважаєте Ви існуючу систему фінансових штрафів (депреміювання) ефективним інструментом підтримки дисципліни?

- а) Так, без штрафів у магазині почнеться хаос;
- б) Вона працює, але створює постійний психологічний тиск та напругу в колективі;
- в) Ні, штрафи лише вбивають бажання проявляти ініціативу та спілкуватися з клієнтами;
- г) Важко відповісти.

9. Яких нефінансових стимулів Вам найбільше бракує для комфортної роботи?

- а) Регулярного навчання та тренінгів з техніки продажів;
- б) Офіційного визнання (наприклад, статусу «Кращий працівник місяця»);
- в) Покращення фізичних умов на робочому місці;
- г) Проведення масштабніших корпоративних заходів для згуртування команди;
- д) Мені бракує лише грошей, нефінансові стимули не цікавлять.

10. Що б Ви запропонували змінити в системі мотивації першочергово для того, щоб Ваш особистий виробіток зріс?
