

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту**

**на тему: «Управління організаційним розвитком підприємства»  
(на прикладі ФОП студія спорту і танців «Мрія»)**

*Допущено до захисту*  
*«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студенту групи М 01-23  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Управління та адміністрування  
бізнес-процесами  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Пожидаєву Олексію Олександровичу**

Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
Тарасюк М.В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

# ЗМІСТ

P  
A  
G  
E

ВСТУП .....	2
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність організаційного розвитку та його значення для підприємства .....	8
1.2. Основні підходи та методи управління організаційним розвитком.....	13
1.3. Порівняння систем мотивації в українських та американських компаніях .....	15
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ФОП «СТУДІЯ СПОРТУ І ТАНЦІВ МРІЯ» .....	28
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Аналіз управління організаційним розвитком ФОП «Студія спорту і танців Мрія» .....	36
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві .....	42
РОЗДІЛ 3_ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ФОП «СТУДІЯ СПОРТУ І ТАНЦІВ МРІЯ» .....	49
3.1. Заходи щодо покращення управління організаційним розвитком підприємства.....	49
3.2. Оптимізація системи мотивації та підвищення ефективності організаційного розвитку .....	56
3.3. Перспективи розвитку підприємства в контексті впровадження нових мотиваційних підходів.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
РЕЗЮМЕ .....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
ДОДАТКИ .....	81

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному світі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, управління організаційним розвитком підприємств стало невід'ємною частиною успішної бізнес-стратегії. Актуальність дослідження цієї теми зростає в умовах глобалізації, технологічних інновацій та зростаючої конкуренції, які ставлять перед підприємствами нові виклики та можливості.

Управління організаційним розвитком є ключовим для адаптації підприємств до динамічного зовнішнього середовища. Зміни в економічній ситуації, технологічних трендах та потребах споживачів вимагають від компанії швидкої реакції та гнучкості. Дослідження методів і стратегій організаційного розвитку дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати загрози та можливості, адаптуватися до нових умов і забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Управління організаційним розвитком безпосередньо пов'язане з покращенням внутрішніх процесів і підвищенням продуктивності. Вивчення інструментів, що сприяють оптимізації бізнес-процесів, дозволяє виявити вузькі місця, знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, управління організаційним розвитком також впливає на культуру організації та залучення працівників. Дослідження показують, що залучені працівники є більш продуктивними та лояльними до компанії.

Актуальність теми також обумовлена потребою у сталому розвитку. Підприємства, які прагнуть досягти успіху в умовах глобальних викликів, повинні впроваджувати стратегії, що враховують не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Дослідження організаційного розвитку допомагає підприємствам знайти баланс між прибутковістю та відповідальністю перед суспільством.

Теоретико-методологічні питання та прикладні аспекти управління організаційним розвитком підприємств розглядаються в працях такими науковцями, як: Гончаров Ю.В., Гринь Є.Л., Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю., Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т. С., Іващенко А.Г., Коренюк Л. В., Чернявський М. В., Лагода Л.В., Корнілова Н.В., Ралко О.С. та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка та впровадження заходів для вдосконалення управління організаційним розвитком підприємства.

Для досягнення мети у роботі поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність організаційного розвитку та його значення для підприємства;
- вивчити основні підходи та методи управління організаційним розвитком;
- порівняти системи мотивації в українських та американських компаніях;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз управління організаційним розвитком ФОП «Студія спорту і танців Мрія»;
- оцінити ефективність системи мотивації на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо покращення управління організаційним розвитком підприємства;
- обґрунтувати оптимізацію системи мотивації та підвищення ефективності організаційного розвитку;
- визначити перспективи розвитку підприємства в контексті впровадження нових мотиваційних підходів.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління організаційним розвитком підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління організаційним розвитком підприємства.

Р  
А  
С  
Е  
І

**Емпірична (експериментальна) база дослідження** – ФОП «Студія спорту і танців «Мрія», яке спеціалізується на наданні різноманітних спортивних і танцювальних послуг. Основне місце діяльності знаходиться за адресом: Україна, 54003, Миколаївська обл., м. Миколаїв, вул. Слобідська 3, буд. 51а, кв. 59  
Основний вид економічної діяльності за КВЕД: «85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку».

М  
Е  
Р  
Г  
Н  
Е  
О  
Р  
М  
А

**Методи дослідження.** В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод (дозволив сформулювати теоретичні узагальнення, а також аналізувати та систематизувати знання про управління організаційним розвитком); системний аналіз (дозволив виявити сильні та слабкі сторони організації, а також потенційні можливості для розвитку); спостереження і узагальнення (дозволив виявити реальні проблеми управління та проаналізувати існуючі практики); аналіз і синтез (дозволив виявити ключові аспекти, які впливають на організаційний розвиток підприємства); а також прикладні методи: порівняння і групування (дозволив здійснити порівняльний аналіз різних систем управління та мотивації в українських і американських компаніях) та статистичного аналізу (дозволив обробити кількісні дані, що стосуються ефективності системи мотивації та інших аспектів організаційного розвитку підприємства).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства в сучасних умовах.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у тому, що результати дослідження не лише сприятимуть покращенню управлінських процесів у ФОП «Студія спорту і танців «Мрія», а й можуть бути корисними для інших підприємств у сфері послуг, що шукають ефективні шляхи організаційного

розвитку.

**Апробація результатів.** За результатами проведеного дослідження опубліковано: тези доповіді Пожидаєв О.В. «Моделі організаційного розвитку підприємства»; тези до науково-практичної конференції «Ad orbem per linguas. До світу через мови».

**Інформаційну базу дослідження** становлять праці зарубіжних та вітчизняних вчених і практиків, що розкривають різноманітні аспекти управління розвитком підприємства, матеріали періодичної преси, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 70 сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить 11 таблиць, 9 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань, викладений на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

## Сутність організаційного розвитку та його значення для підприємства \*

У умовах нестабільного зовнішнього середовища організації змушені постійно адаптуватися і змінювати свої стратегії. Внутрішні чинники відіграють важливу роль у цих трансформаціях. Саме ці процеси, насамперед, визначають необхідність організаційного розвитку підприємств. Термін «розвиток» слід розглядати як динамічний процес, що передбачає зміни глобальних цілей соціально-економічної системи, які забезпечують її життєдіяльність протягом значного історичного періоду.

Ключовим аспектом розвитку є не лише кількісні зміни, а й якісні трансформації, які стосуються складу, структури та основних характеристик організації. Якісні зміни дозволяють підприємствам ефективніше реагувати на виклики ринку, підвищувати конкурентоспроможність і адаптуватися до нових умов. Це включає в себе впровадження інновацій, зміни в організаційній культурі, підвищення рівня залучення працівників та оптимізацію внутрішніх процесів. Усе це сприяє не тільки виживанню підприємства, але й його сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

Поняття «розвиток організації» безпосередньо пов'язане з дефініцією «організаційний розвиток». У вітчизняній практиці існує безліч визначень поняття організаційного розвитку підприємства, що свідчить про його багатогранність і важливість у сучасному бізнес-середовищі (табл.1.1).

Отже, організаційний розвиток підприємства - це комплексний, плановий процес, спрямований на вдосконалення можливостей організації у вирішенні різноманітних проблем та адаптації до змін зовнішнього середовища. Він

передбачає ефективне управління культурою організації, вдосконалення структурних і управлінських процесів, а також підвищення ділової ефективності шляхом впровадження нововведень, навчання персоналу та оптимізації психологічного клімату.

Таблиця 1.†

**Визначення поняття «організаційний розвиток»**

Автор	Визначення поняття «організаційний розвиток»
Гончаров, Ю. В. (2017)	«...удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення ефективності управління культурою фірми, навчання»
Денисюк, О. В., Гаміє, А. М. (2014)	«...довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, чи каталізатора, використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією»
Гринь, Є. Л. (2018)	«...довгострокова програма удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення, особливо за рахунок підвищення ефективності управління культурою організації»
Іващенко, А. Г. (2020)	«...цілеспрямована робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління»
Ралко, О. С. (2018)	«...це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її ефективності у вирішенні проблем і досягненні цілей»
Забродська, Л. Д., Пічугіна, Т. С. (2019)	«...прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів»
Коренюк, П. І., Чекалова, Н. Е., & Лагода, Л. В. (2018)	«...процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарської діяльності організації та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєздатності й адаптації до змін навколишнього середовища»

*Джерело: систематизовано автором*

Для організаційного розвитку підприємства характерні такі особливості (Шматько, Н. М. (2019)):

- орієнтація на середньострокову та довгострокову перспективи – фокус на стратегічному плануванні для забезпечення сталого розвитку;



- використання висновків та методів поведінкових наук – застосування знань з психології, соціології, політології та інших дисциплін для глибшого розуміння поведінки працівників;
- орієнтація на процес змін – запровадження структурованих методологій для управління змінами в організації;
- орієнтація на активне залучення персоналу – включення працівників у процеси змін для підвищення їхньої мотивації та відповідальності;
- притягнення зовнішнього або внутрішнього фахівця – залучення експертів з необхідними знаннями та навичками, які можуть надати цінні рекомендації;
- застосування різноманітних методів – використання різних підходів і технік для досягнення цілей організаційного розвитку, таких як тренінги, семінари, консультації тощо.

Науковці визначають такі основні характеристики, які дозволяють відрізнити організаційний розвиток від інших форм розвитку (рис. 1.1).

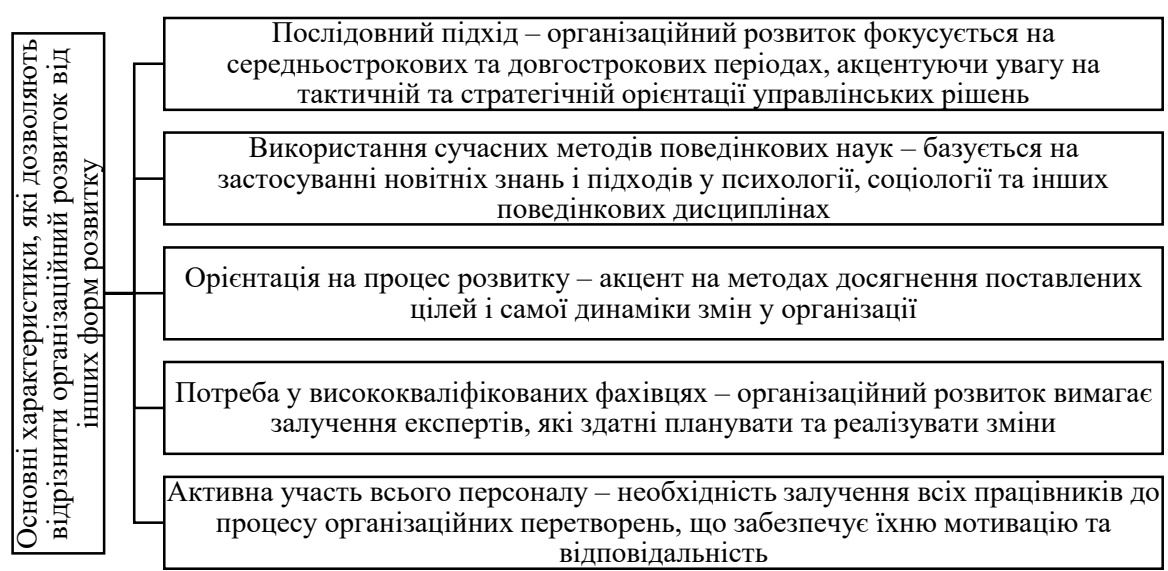


Рис.1.1. Основні характеристики, які дозволяють відрізнити організаційний розвиток від інших форм розвитку

Джерело: Котенко, С. І., Оніщенко, С. В., & Корж, А. Є. (2019)

Мета організаційного розвитку полягає в покращенні загальної

ефективності та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. І.А. Белко (2017) виділяє основні цілі організаційного розвитку підприємства, що наведені на рис.1.2.



\  
\*  
  
M  
E  
R  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
A  
T

Рис.1.2. Основні цілі організаційного розвитку підприємства (Белко, І. А. (2017))

Таким чином, організаційний розвиток спрямований на всебічне вдосконалення підприємства, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним і успішним у динамічному бізнес-середовищі.

Об'єкти та суб'єкти організаційного розвитку підприємства становлять важливі компоненти, які впливають на процеси змін та трансформацій у компанії. Об'єкти організаційного розвитку - це елементи, які підлягають змінам у процесі розвитку. Вони можуть включати (Гринь, Є. Л. (2018)):

- структура організації - зміни в організаційній структурі,

управлінських ланках, розподілі функцій і обов'язків;

– процеси - вдосконалення бізнес-процесів, оптимізація роботи відділів, впровадження нових технологій;

– культура організації - зміни в корпоративних цінностях, нормах, стилі управління та взаємовідносинах між працівниками;

– системи управління - оновлення методів і інструментів управлінського впливу, впровадження нових підходів до управління;

– технології - інтеграція нових технологічних рішень у виробництво або обслуговування;

– персонал - розвиток компетенцій, навчання та перепідготовка працівників, зміни в мотиваційних системах.

Суб'єкти організаційного розвитку - це особи або групи, які беруть участь у процесах змін. До них належать (Гринь, Є. Л. (2018)):

– керівництво підприємства - приймає стратегічні рішення, ініціює зміни, забезпечує підтримку та ресурси для розвитку;

– менеджери середньої ланки - реалізують стратегії розвитку, координують команди, контролюють виконання завдань;

– працівники - їхня активна участь у процесах змін є критично важливою; вони можуть давати зворотний зв'язок, ініціювати нові ідеї та бути агентами змін;

– консультанти та експерти - зовнішні або внутрішні фахівці, які надають консультації, допомагають у розробці та впровадженні стратегій організаційного розвитку;

– зацікавлені сторони - акціонери, клієнти, постачальники, суспільство - всі, хто може піддаватися впливу змін в організації.

Розуміння об'єктів і суб'єктів організаційного розвитку є ключовим для ефективного управління змінами в підприємстві. Чітка ідентифікація цих

компонентів дозволяє розробити більш цілеспрямовані стратегії, які враховують специфіку компанії та потреби її учасників.

Успіх процесу організаційного розвитку зумовлений безліччю різних факторів, серед яких одним із найважливіших є те, що всі внесені зміни повинні приносити користь організації. У зарубіжній практиці виділяють достатньо моделей для дослідження організаційного розвитку підприємства (табл.1.2).

М  
Таблиця 1.В

**Моделі організаційного розвитку підприємства**

Назва моделі	Коротка характеристика
Модель К. Левіна	Включає три етапи: розморожування (підготовка до змін), зміна (реалізація змін), заморожування (закріплення нових практик)
Модель Л. Грейнера	Описує етапи розвитку організації в контексті її зростання еволюції, визначаючи кризові моменти, що потребують змін стратегії управління
Шестиелементна Модель М. Вейсборда	Основу складають шість елементів: стратегія, структура, системи, стиль, персонал і спільні цінності, які взаємодіють між собою в процесі організаційного розвитку
Модель життєвого циклу І. Адізеса	Описує різні стадії розвитку організації (зародження, молодість, зрілість, старість) та відповідні управлінські підходи на кожній стадії
МакКінсі 7-S Рамкова Модель (автори Р. Уотерман та Т. Пітерс)	Включає сім елементів: стратегія, структура, системи, стиль, працівники, навички, спільні цінності, які повинні бути узгоджені для успішного розвитку організації
Модель Бурке-Літвін	Підкреслює важливість елементів, таких як бажання, здатність, знання та ресурси, в процесі організаційних змін, акцентуючи увагу на управлінні змінами
Модель організаційної трансформації Дойля-Стерна	Описує процес трансформації організації через чотири ключові етапи: усвідомлення потреби в змінах, розробка стратегії, реалізація змін і оцінка результатів
Зіркова Модель Кейтс-Галбрайта	Визначає п'ять елементів, що впливають на організаційну ефективність: структура, процеси, людей, систему управління та культуру, які мають бути узгоджені для успіху

*Джерело: складено автором на основі: (Белко, І. А. (2017), Гончаров, Ю. В. (2017), Гудзь, О. Є., Стрельнікова, С. Ю. (2019), Забродська, Л. Д., & Пічугіна, Т. С. (2019))*

Різноманітність моделей організаційного розвитку підприємства відображає багатогранність підходів до управління змінами в організаціях.

Кожна модель має свої особливості, переваги та недоліки, що дозволяє вибрати найбільш відповідну в залежності від специфіки підприємства та його цілей.

Отже, в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища організаційний розвиток стає критично важливим для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Сучасні виклики, такі як технологічні інновації, глобалізація ринків, зміни в споживчих вподобаннях та економічні коливання, вимагають від компаній постійного вдосконалення та адаптації. У цьому контексті організаційний розвиток є не лише необхідністю, а й стратегічним інструментом для досягнення успіху.

Однією з основних функцій організаційного розвитку є адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Це означає, що компанії повинні не лише реагувати на зміни, а й проактивно шукати нові можливості для зростання (Забродська, Л. Д., Пічугіна, Т. С. (2019)). Впровадження нових технологій, оптимізація процесів та вдосконалення управлінських практик допомагають підприємствам залишатися на передовій. Наприклад, компанії, які активно впроваджують цифрові технології, здатні швидше реагувати на зміни в попиті та пропозиції.

Крім того, організаційний розвиток забезпечує підвищення ефективності роботи працівників. Підприємства, які інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, отримують переваги у вигляді підвищеної продуктивності, кращої якості обслуговування клієнтів і зниження плинності кадрів. Системи наставництва, тренінги та програми професійного розвитку не лише покращують навички працівників, а й підвищують їхню мотивацію та залученість до роботи.

Особливу увагу варто приділити культурі зворотного зв'язку в організації. Створення середовища, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та пропозиції, сприяє розвитку інновацій і кращому розумінню потреб клієнтів. Компанії, які активно заохочують зворотний зв'язок, здатні швидше адаптуватися

до змін і вносити необхідні корективи у свої стратегії (Забродська, Л. Д., Пічугін, Т. С. (2019)).

Значення організаційного розвитку також полягає в його здатності формувати корпоративну культуру, яка підтримає довгостроковий успіх. Сильна корпоративна культура забезпечує згуртованість команди, спільні цінності та мету, що в свою чергу сприяє покращенню загальної ефективності підприємства.

На завершення, організаційний розвиток є важливим чинником успіху підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу. Він забезпечує адаптацію до змін, підвищує ефективність працівників, сприяє інноваціям і формує здорову корпоративну культуру. В умовах глобальної конкуренції та швидких змін організаційний розвиток стає запорукою стійкості та процвітання компаній.

## 1.2. Основні підходи та методи управління організаційним розвитком

Прийняття рішення про початок процесу організаційного розвитку є надзвичайно важливим етапом для будь-якої організації. Важливо, щоб це рішення було усвідомленим, з акцентом на тому, що програма організаційного розвитку може стати потужним каталізатором змін, що відбуваються в середині компанії, і сприяти її переходу на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності. Такий процес не лише надає можливість вдосконалити внутрішні структури і механізми, але й відкриває нові горизонти для інновацій та розвитку. Він може сприяти підвищенню залученості працівників, зміцненню корпоративної культури та покращенню загальної продуктивності. Важливо також залучити до цього процесу ключових працівників, оскільки їхня участь та підтримка можуть суттєво вплинути на успіх організаційних змін.

Таким чином, свідомий підхід до організаційного розвитку може

забезпечити стійкість та адаптивність організації в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

Існують різні підходи до визначення управління організаційним розвитком, серед яких два основних (Забродська, Л. Д., Пічугіна, Т. С. (2019), Гудзь, О. Є., Стрельнікова, С. Ю. (2019)):

1) розширений підхід. Цей підхід включає в систему управління розвитком різноманітні підсистеми, такі як інвестиційний, інноваційний, інтелектуальний та кадровий розвиток. Також він охоплює інші інструменти стратегічного розвитку, які допомагають підприємству адаптуватися до змін зовнішньому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність.

2) звужений підхід. У рамках цього підходу акцент робиться виключно на механізмах інноваційного розвитку. Це означає, що увага зосереджується на впровадженні досягнень науково-технічного прогресу, використанні новітніх технологій, модернізації техніки та виробництві інноваційних продуктів.

Виходячи з сутності поняття «організаційний розвиток» і на основі аналізу наявних трактувань, можна стверджувати, що управління організаційним розвитком є послідовним процесом, спрямованим на вплив на ключові об'єкти для забезпечення цілеспрямованих змін у параметрах і властивостях основних структуроутворюючих елементів організації. Цей процес базується на використанні спеціалізованих інструментів, які допомагають реалізувати зміни, а також на розробці ефективних форм їх впровадження.

Ефективне управління організаційним розвитком не лише дозволяє компаніям адаптуватися до нових умов, але й сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує стабільний ріст.

Управління організаційним розвитком допомагає підприємствам ідентифікувати та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. В умовах швидких змін важливо бути готовим до адаптації стратегій, процесів і ресурсів,

щоб залишатися конкурентоспроможними (Степанюк, Н. С. (2017)). Наприклад, використання SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні і слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Ефективне управління організаційним розвитком сприяє підвищенню залученості працівників. Коли працівники беруть активну участь у процесах змін, вони відчують більшу відповідальність за результати компанії. Це, в свою чергу, може підвищити продуктивність, зміцнити корпоративну культуру зменшити плинність кадрів. Залучення працівників до процесу змін створює атмосферу співпраці, де кожен відчуває, що його думка важлива.

Управління організаційним розвитком є важливим елементом інноваційного процесу. Сучасні підприємства повинні постійно впроваджувати нові технології та практики, щоб залишатися на передовій галузі. Методології, такі як Lean або Agile, допомагають оптимізувати процеси, зменшити витрати і покращити якість продукції (Степанюк, Н. С. (2017)). Успішне впровадження інновацій можливе лише тоді, коли підприємство має чітко визначену стратегію розвитку. Крім того, ефективне управління організаційним розвитком передбачає належне управління змінами. Зміни можуть викликати опір з боку працівників, тому важливо мати стратегію для подолання цього опору. Комунікація, навчання і підтримка з боку керівництва є ключовими факторами, які можуть сприяти успішній реалізації змін. Отже, можна стверджувати, що ефективне управління організаційним розвитком є необхідним для сучасних підприємств, які прагнуть не лише вижити, а й процвітати в умовах конкурентного середовища. Це не просто управлінський процес, а комплексна стратегія, що охоплює всі аспекти діяльності компанії - від залучення працівників до впровадження інновацій. Системний підхід до організаційного розвитку дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів часу, підвищувати свою ефективність і досягати нових



висот у бізнесі.

Забродська Л. Д. і Пічугіна Т. С. (2019) зазначають, що процес організаційного розвитку складається з трьох основних станів:

1) майбутній стан. Це бажане місце, куди організація прагне досягти. Він визначає стратегічні цілі, амбіції та бачення підприємства. Визначення цього стану включає уявлення про те, які зміни потрібні для досягнення конкурентних переваг, поліпшення продуктивності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

2) сучасний стан. Це реальний стан організації на даний момент, який потребує оцінки. Аналіз сучасного стану передбачає вивчення існуючих процесів, структур, ресурсів та корпоративної культури. Розуміння сильних і слабких сторін дозволяє виявити, які аспекти потребують змін для досягнення бажаного майбутнього стану.

3) перехідний стан. Це процес змін, що веде від сучасного стану до бажаного майбутнього. Він включає всі дії, стратегії та ініціативи, які необхідні для здійснення трансформацій. Цей етап часто є найскладнішим, адже потребує управління змінами, залучення працівників, подолання опору та забезпечення сталості нововведень.

Успішний організаційний розвиток вимагає чіткого розуміння цих трьох станів та ефективного управління перехідним процесом, що дозволить підприємству досягти бажаних результатів.

Процес управління організаційним розвитком включає кілька ключових етапів, які забезпечують ефективність змін та досягнення поставлених цілей (рис.1.3).



Рис.1.3. Процес управління організаційним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі (Белко, І. А. (2017), Гончаров, Ю. В. (2017), Гудзь, О. Є., Стрельнікова, С. Ю. (2019), Забродська, Л. Д., Пічугіна, Т. С. (2019))

Процес управління організаційним розвитком підприємства є циклічним і може потребувати повторення для забезпечення стійкого розвитку організації в умовах змінюваного ринкового середовища.

Управління організаційним розвитком вимагає використання різноманітних інструментів, які допомагають у досягненні цілей, підвищують ефективність процесів і сприяють адаптації підприємства до змін. Наведемо деякі з ключових інструментів (Белко, І. А. (2017), Гончаров, Ю. В. (2017), Гудзь, О. Є., Стрельнікова, С. Ю. (2019), Забродська, Л. Д., Пічугіна, Т. С. (2019)):

1. Аналіз SWOT. Цей метод допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє сформулювати стратегії, що відповідають внутрішнім і зовнішнім умовам.

2. Бенчмаркінг. Порівняння з кращими практиками в індустрії дозволяє виявити можливості для покращення та впровадження інновацій.

3. Методологія Lean. Ця методологія фокусується на усуненні витрат і оптимізації процесів, що призводить до підвищення ефективності та якості продукції. \*

4. Коучинг і менторство. Ці підходи сприяють розвитку персоналу, допомагаючи працівникам досягати своїх цілей та покращувати професійні навички.

5. Системи управління проектами. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, Microsoft Project, Asana, Trello) для планування, моніторингу та управління проектами допомагає забезпечити ефективну реалізацію змін.

6. Оцінка продуктивності. Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє контролювати досягнення цілей і коригувати стратегії в процесі їх реалізації.

7. Крос-функціональні команди. Формування команд, до складу яких входять представники різних відділів, сприяє обміну ідеями та створенню інноваційних рішень.

8. Зворотний зв'язок. Регулярний збір зворотного зв'язку від працівників і клієнтів дозволяє оперативно реагувати на проблеми та покращувати процеси.

9. Тренінги та навчання. Інвестування в професійний розвиток працівників через семінари, курси та тренінги забезпечує необхідні знання та навички для адаптації до змін.

10. Стратегічне планування. Розробка та впровадження стратегічних планів допомагає зосередитися на довгострокових цілях і забезпечити їх досягнення.

Використання цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно управляти організаційним розвитком, сприяючи підвищенню продуктивності,

адаптивності та конкурентоспроможності. Правильний підбір та інтеграція інструментів у повсякденну діяльність підприємства можуть значно покращити його результати та забезпечити успіх в умовах динамічного ринку.

Отже, прийняття свідомого рішення про початок організаційного розвитку є критично важливим етапом для будь-якої організації, оскільки цей процес може стати потужним каталізатором змін і сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Визначення трьох основних станів - майбутнього, сучасного та перехідного - допомагає чітко структурувати процес змін.

Управління організаційним розвитком включає в себе різноманітні підходи: розширений, що охоплює всі аспекти розвитку, і звужений, який акцентує увагу на інноваціях. Використання ключових інструментів, таких як SWOT-аналіз, бенчмаркінг, методологія Lean та інші, дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність і забезпечувати сталість у динамічному ринковому середовищі. Залучення ключових працівників та підтримка культури зворотного зв'язку грають важливу роль у процесі організаційного розвитку, що в свою чергу, забезпечує успішну реалізацію змін і досягнення поставлених цілей.

### **1.3. Порівняння систем мотивації в українських та американських компаніях**

Управління організаційним розвитком і система мотивації підприємства є взаємопов'язаними елементами, які разом створюють основу для досягнення стратегічних цілей. Ефективне поєднання цих двох аспектів забезпечує не лише стабільний розвиток організації, а й підвищення задоволеності працівників, що є ключовим фактором успіху.

В умовах глобалізації, компанії по всьому світу шукають ефективні

способи залучення та утримання талановитих кадрів. Порівняння систем мотивації в українських та американських компаніях має велике значення, адже може допомогти виявити сильні та слабкі сторони різних підходів, а також адаптувати кращі практики до специфіки кожної країни.

Розглянемо та порівняємо системи мотивації в українських та американських компаніях за параметрами, що наведені у табл.1.2.

Таблиця 1.2

### Порівняння систем мотивації в українських та американських компаніях

Параметр	Американські компанії	Українські компанії
Структура компенсації	Комплексний пакет (базова зарплата, бонуси, акції, пільги)	Переважно фіксована зарплата, обмежені бонуси
Мотивація через розвиток	Акцент на особистісному та професійному розвитку (тренінги, менторство)	Обмежені ресурси на розвиток персоналу
Культура зворотного зв'язку	Відкрита культура, регулярні оцінки продуктивності	Менш розвинута культура, рідкісні оцінки
Соціальні пільги	Розвинені пільги (медичне страхування, гнучкий графік)	Обмежені пільги, традиційні умови
Залучення працівників	Включення у процес прийняття рішень	Менш виражене залучення, обмежена участь
Мотивація через визнання	Різноманітні програми визнання, нагороди	Менш формалізоване визнання, рідкісні нагороди

*Джерело: складено автором на основі Антонова, А. А. (2016), Нікуліца, Д. Р. (2019), Соболенко, В., Сокольська, І. (2018)*

Структура компенсації є важливим елементом системи мотивації працівників і відіграє ключову роль у залученні та утриманні талантів. У цьому контексті американські та українські компанії демонструють різні підходи до формування пакетів компенсацій, які варто розглянути детальніше.

У США зазвичай пропонують комплексний пакет компенсацій, що включає не лише базову зарплату, але й значну кількість додаткових елементів. Базова

Р  
А  
С  
Е  
П  
М  
Е  
R  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
А  
Т  
И  
З  
А  
Ц  
Я

зарплата виступає як гарантований дохід, однак у більшості компаній значна увага приділяється змінним виплатам, таким як бонуси та акції компанії. Це дозволяє працівникам отримувати винагороду за досягнення особистих і командних цілей (Антонова, А. А. (2016)). Крім того, американські компанії часто пропонують різноманітні пільги, які можуть включати медичне страхування, пенсійні внески, відпустки, а також програми підтримки здоров'я та розвитку кар'єри. Ця гнучкість у формуванні винагород дає змогу компаніям адаптувати свої пропозиції до потреб і бажань працівників, що підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою (Нікуліца, Д. Р. (2019)).

В українських компаніях структура компенсації часто більше акцентує увагу на фіксованій зарплаті, що становить основну частину доходу працівників. Змінні виплати, такі як бонуси, зазвичай займають меншу частку у загальному пакеті компенсацій. Вони можуть бути менш розвиненими та в більшості випадків залежать від фінансових результатів компанії. Це означає, що бонуси часто не є гарантованими і можуть варіюватися в залежності від річних показників (Соболенко, В., Сокольська, І. (2018)). Варто зазначити, що в українських компаніях все ще відчувається тенденція до традиційних форм компенсації, проте останнім часом спостерігається поступова адаптація до сучасних підходів. Багато компаній починають впроваджувати елементи, характерні для західних систем компенсації, зокрема програми соціальних пільг, навчання та розвитку.

Таким чином, структура компенсації в американських та українських компаніях має суттєві відмінності, що відображає культурні, економічні та ринкові чинники. Американські компанії демонструють більшу гнучкість у формуванні пакетів компенсацій, в той час як українські організації частіше зосереджуються на фіксованих виплатах. Однак адаптація нових підходів в Україні може стати запорукою підвищення мотивації працівників і, відповідно,

P  
A  
G  
E  
M  
E  
R  
G  
N  
F  
O  
R  
M  
A  
T

загальної ефективності бізнесу.

Мотивація працівників через розвиток є критично важливою складовою успішної організації. У цьому аспекті американські та українські компанії виявляють різні підходи, що відображають як культурні, так і економічні особливості ринку. Американські компанії приділяють значну увагу особистісному та професійному розвитку своїх працівників. Вони розглядають навчання та підвищення кваліфікації як ключові елементи мотивації, що можуть підвищити не лише продуктивність, але й загальне задоволення працівників (Антонова, А. А. (2016)). Програми навчання часто включають різноманітні тренінги, семінари та курси, які дозволяють працівникам здобувати нові навички та знання. Крім того, можливості кар'єрного росту займають важливе місце в системі мотивації. Багато компаній запроваджують системи менторства, що дозволяє менш досвідченим працівникам отримувати підтримку і поради від більш кваліфікованих колег (Нікуліца, Д. Р. (2019)). Це створює сприятливе середовище для професійного зростання та підвищує відданість компанії.

В українських компаніях ситуація з розвитком персоналу може виглядати дещо інакше. Хоча все більше компаній починають впроваджувати програми навчання та розвитку, загалом ресурси на ці ініціативи можуть бути обмеженими. Багато підприємств все ще стикаються з фінансовими та організаційними труднощами, що заважає повноцінному впровадженню навчальних програм. Проте, в останні роки спостерігається позитивна тенденція до розвитку корпоративного навчання (Соболенко, В., Сокольська, І. (2018)). Деякі компанії починають пропонувати внутрішні тренінги, які охоплюють актуальні для галузі теми. Водночас, на відміну від американських компаній, можливості кар'єрного росту та менторства не завжди є стандартною практикою. Відсутність структурованих програм розвитку може знижувати мотивацію працівників та їхню відданість компанії.

Отже, хоча мотивація через розвиток є важливим аспектом для обох типів компаній, американські компанії, як правило, демонструють більш структурований підхід із значними інвестиціями в розвиток персоналу. Українські компанії, хоча і починають впроваджувати програми навчання, все ще мають багато можливостей для покращення у цій сфері. \*

Культура зворотного зв'язку є важливою складовою управлінських процесів, що впливає на рівень мотивації працівників та їхню продуктивність. У цьому контексті американські та українські компанії демонструють суттєві відмінності у своїх підходах. Американські компанії, як правило, мають відкриту культуру зворотного зв'язку. У таких організаціях працівники заохочуються висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції без страху перед негативними наслідками (Антонова, А. А. (2016)). Це створює атмосферу довіри і відкритості, що позитивно впливає на командний дух та співпрацю. Регулярне оцінювання продуктивності є ще одним важливим аспектом. У більшості компаній проводяться періодичні оцінки, що дозволяє не лише визначити досягнення працівників, але й виявити сфери, в яких вони можуть покращити свої навички (Нікуліца, Д. Р. (2019)). Зворотний зв'язок надається не лише з боку керівництва, але й між колегами, що стимулює розвиток і підтримує високу продуктивність.

В українських компаніях культура зворотного зв'язку може бути менш розвинутою. Часто працівники не отримують можливості висловлювати свої думки або пропозиції вільно, і це може призводити до відчуття відчуження. Оцінювання продуктивності зазвичай проводиться рідше, ніж у західних компаніях, і часто має формальний характер (Соболенко, В., Сокольська, І. (2018)). Це може зумовлюватися як традиційними підходами до управління, так і обмеженими ресурсами. Керівники можуть бути зайняті вирішенням термінових питань, і тому не завжди знаходять час на регулярні бесіди з підлеглими. Як наслідок, працівники можуть не отримувати своєчасного зворотного зв'язку, що



ускладнює їхній професійний розвиток.

Таким чином, культура зворотного зв'язку в американських компаніях відзначається відкритістю і регулярністю, що сприяє розвитку і мотивації працівників. У той же час українські компанії мають потенціал для покращення у цій сфері. Розвиток культури зворотного зв'язку може стати важливим кроком для підвищення залученості працівників і покращення загальної продуктивності організації.

Соціальні пільги відіграють важливу роль у мотивації працівників, адже вони не лише забезпечують фінансову підтримку, а й впливають на загальне задоволення працівників своїм місцем роботи. В цьому контексті порівняння систем соціальних пільг в американських та українських компаніях виявляє суттєві відмінності. Американські компанії зазвичай пропонують широкий спектр соціальних пільг, які є важливими для залучення та утримання талантів. Це включає медичне страхування, що охоплює не лише базові медичні послуги, але й стоматологічне та зорове страхування. Відпустки, як оплачувані, так і неоплачені, а також гнучкий графік роботи і можливість працювати з дому стають стандартом (Антонова, А. А. (2016)). Такі пільги не лише підвищують рівень задоволеності працівників, але й сприяють кращій балансі між роботою та особистим життям. Гнучкі умови роботи дозволяють працівникам адаптувати свій графік під особисті потреби, що підвищує їхню продуктивність і лояльність до компанії (Нікуліца, Д. Р. (2019)).

В українських компаніях соціальні пільги все ще знаходяться на етапі розвитку. Хоча багато компаній починають впроваджувати гнучкі умови роботи, традиційні підходи залишаються поширеними. Зазвичай, соціальні пільги обмежуються стандартними відпустками та фіксованим графіком роботи, що може негативно впливати на мотивацію працівників. Часто українські компанії не пропонують таких же широких пакетів медичного страхування, як їхні

Р  
А  
С  
Е  
американські колеги (Соболенко, В., Сокольська, І. (2018)). Це може призводити до відчуття нестачі підтримки з боку роботодавця і, відповідно, знижувати рівень задоволеності працівників.

Залучення працівників у процеси прийняття рішень є важливим аспектом організаційної культури, який впливає на рівень їхньої мотивації, відповідальності та загальної продуктивності. У компаніях США залучення працівників вважається одним із ключових факторів успішності. Тут зазвичай існує культура, що сприяє відкритому обговоренню ідеї, де працівники мають можливість висловлювати свої думки і пропозиції. Це не лише підвищує їхню залученість, а й відчуття власності над роботою та відповідальності за результати (Антонова, А. А. (2016)). Багато компаній активно впроваджують інструменти такі як регулярні зустрічі, наради та анонімні опитування, щоб отримати зворотний зв'язок від працівників (Нікуліца, Д. Р. (2019)). Цей підхід дозволяє створити середовище, в якому кожен працівник відчуває, що його думка має значення, що, у свою чергу, може позитивно вплинути на командну роботу і інноваційність.

На відміну від цього, в українських компаніях залучення працівників у процес прийняття рішень може бути менш вираженим. Багато працівників відзначають, що не завжди мають можливість впливати на ключові рішення або висловлювати свої думки з важливих питань. Це може призводити до відчуття ізоляції та зменшення мотивації, адже працівники можуть не бачити, як їхній внесок впливає на загальний успіх компанії. В українських компаніях культура управління часто залишається більш ієрархічною, де рішення приймаються на верхніх рівнях управління без значної участі нижчих ланок (Соболенко, В., Сокольська, І. (2018)). Це може обмежувати потенціал для інновацій і креативності, оскільки важливі ідеї та пропозиції можуть не доходити до тих, хто приймає рішення.

Отже, залучення працівників у процеси прийняття рішень є важливим аспектом, який суттєво відрізняє американські компанії від українських. У той час як американські компанії активно заохочують участь працівників, українські компанії мають можливість розвивати ці підходи для підвищення мотивації та відповідальності працівників. Створення більш відкритого і інклюзивного середовища може стати важливим кроком для підвищення залученості та продуктивності в українських компаніях.

Мотивація через визнання також є важливим інструментом, що сприяє підвищенню залученості та продуктивності працівників. В американських компаніях визнання досягнень працівників є важливою частиною корпоративної культури. Тут існують різноманітні програми, що включають нагороди, публічні похвали, сертифікати та інші форми визнання, які підкреслюють внесок кожного працівника. Такі заходи проводяться регулярно, що допомагає формувати позитивний імідж компанії і підвищує мотивацію працівників (Антонова, А. А. (2016)). Багато компаній організовують спеціальні церемонії, на яких відзначають кращих працівників, що сприяє формуванню здорової конкуренції і покращує командний дух. Таке визнання допомагає працівникам відчувати свою цінність і важливість для компанії, що позитивно впливає на їхню продуктивність (Нікуліца, Д. Р. (2019)).

На відміну від цього, в українських компаніях визнання досягнень може бути менш формалізованим. Хоча багато компаній намагаються впроваджувати практики визнання, системність і регулярність таких заходів можуть залишати бажати кращого. Нагороди часто не є стандартною практикою, і працівники можуть не отримувати достатнього зворотного зв'язку про свої досягнення (Соболенко, В., Сокольська, І. (2018)). В результаті, працівники можуть відчувати, що їхні зусилля не помічаються, що може негативно позначитися на їхній мотивації та залученості.

Отже, системи мотивації в українських та американських компаніях мають суттєві відмінності, зокрема в структурі компенсацій, підходах до розвитку, культурі зворотного зв'язку та соціальних пільгах. Американські компанії, як правило, мають більш розвинену і гнучку систему мотивації, тоді як українські компанії продовжують вдосконалювати свої підходи, інтегруючи нові методи та практики.

P  
A  
S  
E  
M  
E  
R  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
A  
T

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ФОП  
«СТУДІЯ СПОРТУ І ТАНЦІВ МРІЯ»

\

\*

**2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства**

M

ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» є динамічною організацією, яка спеціалізується на наданні різноманітних спортивних і танцювальних послуг.

E

R

G

E

Основне місце діяльності знаходиться за адресом: Україна, 54003, Миколаївська обл., м. Миколаїв, вул. Слобідська 3, буд. 51а, кв. 59 Основний вид

E

F

C

економічної діяльності за КВЕД: «85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку».

R

M

ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» самостійно здійснює свою діяльність

A

розпоряджається отриманим прибутком, що залишився у його розпорядженні після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Основним джерелом майна та фінансових ресурсів ФОП є прибуток, отриманий від реалізації послуг, а також з інших видів господарської (комерційної) діяльності.

T

Метою заснування ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» є не лише отримання прибутку через різні види діяльності, але й задоволення потреб населення в спортивних і танцювальних послугах. Отриманий прибуток використовується для реалізації соціально-економічних потреб учасників, що сприяє розвитку громади. Завдання ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»:

- успішна конкуренція серед аналогічних агентств у м. Миколаїві;
- розширення асортименту послуг;
- висока якість послуг.

Стратегія ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» полягає у стабільному зростанні та розвитку бізнесу, розширення мережі.

Р  
А  
С  
Е  
Г  
М  
Е  
R  
G  
Т  
F  
О  
R  
М  
А

Цільовою групою ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» є жителі міста: діти віком 6-15 років і доросле населення від 18 років. ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» пропонує різноманітні заняття, що задовольняють потреби клієнтів, зокрема:

- 1. Пілатес – покращує гнучкість, силу та баланс.
- 2. Йога – сприяє фізичному та розумовому здоров'ю, знижує стрес.
- 3. Стретчинг – покращує гнучкість і зменшує ризик травм.
- 4. Mind Body – поєднує фізичні вправи з психоемоційним балансом.
- 5. Спеціальна йога на відкритому повітрі «8 причал» – унікальні заняття на природі.
- 6. Дитячі танці – для розвитку рухової активності та соціальних навичок у дітей.

ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» дотримується чинного законодавства України та свого Статуту, що гарантує виконання всіх норм і вимог, встановлених органами державної влади, для забезпечення прозорості та легітимності своєї діяльності.

Команда студії складається з двадцяти працівників, половину яких становлять допоміжні працівники (робота по суміщенню) - досвідчені тренери та спеціалісти, які вносять нові ідеї та підходи до діяльності студії.

Під керівництвом Данієлли Воронцової команда активно реалізує різноманітні заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури, включаючи тім-білдинги та благодійні акції, які не лише зміцнюють команду, але й допомагають підтримувати місцеву спільноту.

Загальна структура управління ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» є лінійно-функціональною (рис. 2.1). Це означає, що організація поділена на функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за певну функцію або спеціалізовану область діяльності.



Рис.2.1. Організаційна структура управління ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Переваги даної організаційної структури включають:

- чіткість функцій. Кожен підрозділ має визначені обов'язки, що полегшує управління та контроль;
- спеціалізація. Працівники можуть зосередитися на своїй спеціалізації, що підвищує ефективність і продуктивність;
- легкість в управлінні. Лінійна структура забезпечує простоту підпорядкування і комунікації між керівництвом і підрозділами;
- швидкість прийняття рішень. Завдяки зрозумілій структурі, рішення можуть прийматися швидше, оскільки відповідальність чітко розподілена;
- гнучкість. Організація може легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, коригуючи діяльність окремих підрозділів;
- зменшення ризиків. Чітке визначення обов'язків знижує ймовірність помилок і конфліктів у роботі.

Недоліки включають:

- складність координації. Взаємодія між різними функціональними підрозділами може бути ускладнена, що призводить до проблем у координації роботи;
- обмежена гнучкість. У разі змін у ринку чи зовнішньому середовищі

Р  
А  
Г  
Е  
\  
\*  
М  
Е  
R  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
A  
T

структура може бути недостатньо адаптивною;

– перевантаження управлінського рівня. Керівництво може бути перевантажене завданнями контролю і координації, що знижує ефективність управління;

– відсутність широкої перспективи. Спеціалізація підрозділів може призводити до вузького фокусу, що заважає врахуванню загальних інтересів організації;

– конфлікти інтересів. Існує ймовірність конфліктів між підрозділами, оскільки кожен може прагнути до своїх цілей, ігноруючи загальні;

– залежність від ключових працівників. У разі відсутності або звільнення ключових працівників у підрозділі, це може негативно вплинути на функціонування всієї організації.

Для аналізу внутрішнього середовища ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» проведемо SNW-аналіз (табл. 2.1), яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за такими позиціями як: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). Ступінь значущості параметрів внутрішнього середовища ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Сильні сторони ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» включають високу якість послуг, конкурентоспроможні ціни, позитивний психологічний клімат у колективі та комфортні умови праці. Проте, слабкі сторони, такі як недосконала стратегія підприємства, недостатня організація маркетингових заходів та обмежений обсяг реалізації послуг, потребують уваги. Поліпшення цих аспектів є важливим для подальшого розвитку студії та підвищення ефективності її діяльності.



**SNW-аналіз ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»**

№ з/п	Ключові параметри діяльності підприємства			
	Навчання персоналу			\
	Умови праці			*
	Мотивація та стимулювання персоналу			
	Плинність кадрів			М
	Кваліфікація персоналу			Е
	Оцінка якості роботи персоналу			Р
	Соціальний пакет			Г
	Організація планування			Е
	Рівень технічної оснащеності			Ф
	Інформаційне забезпечення			О
	Якість послуг			Р
	Організація маркетингу для підприємства			М
	Обсяги реалізації			А
	Асортимент послуг/продукції			Т
	Чисельність персоналу			
	Заробітна плата			
	Імідж (ділова репутація) підприємства			
	Психологічний клімат у колективі			
	Фінансова стійкість підприємства			
	Територіальне розташування			
	Цінова політика			
	Обсяги продажів			
	Орієнтація на споживача			
	Стратегія розвитку підприємства			

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр. в табл.2.2.

Аналіз фінансових показників ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 роки вказує на суттєві зміни, пов'язані з впливом війни в Україні. У 2022 році спостерігається різке зниження чистого доходу від реалізації послуг, що зменшився на 39,29% у порівнянні з 2021 роком (рис.2.2). Це може бути пов'язано зі зменшенням клієнтської бази через обмеження, пов'язані з війною, та

загальним зниженням економічної активності.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних фінансових показників діяльності ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр., тис.грн**

«Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, % *	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9689,3	5882	8864,5	-3807,3	2982,5	-39,29	50,71
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	9689,3	5882	8864,5	-3807,3	2982,5	-39,29	50,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6545,8	3915	6159,7	-2630,8	2244,7	-40,19	57,34
Інші витрати	3083,3	1932,5	2587,4	-1150,8	654,9	-37,32	33,89
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	9629,1	5847,5	8747,1	-3781,6	2899,6	-39,27	49,59
Фінансовий результат до оподаткування	60,2	34,5	117,4	-25,7	82,9	-42,69	240,29
Податок на прибуток	10,8	6,2	21,1	-4,6	14,9	-42,59	240,32
Чистий прибуток	49,4	28,3	96,3	-21,1	68	-42,71	240,28
Рентабельність продажів, %	0,51	0,48	1,09	-0,03	0,60	-	-
Рентабельність продукції, %	0,75	0,72	1,56	-0,03	0,84	-	-

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

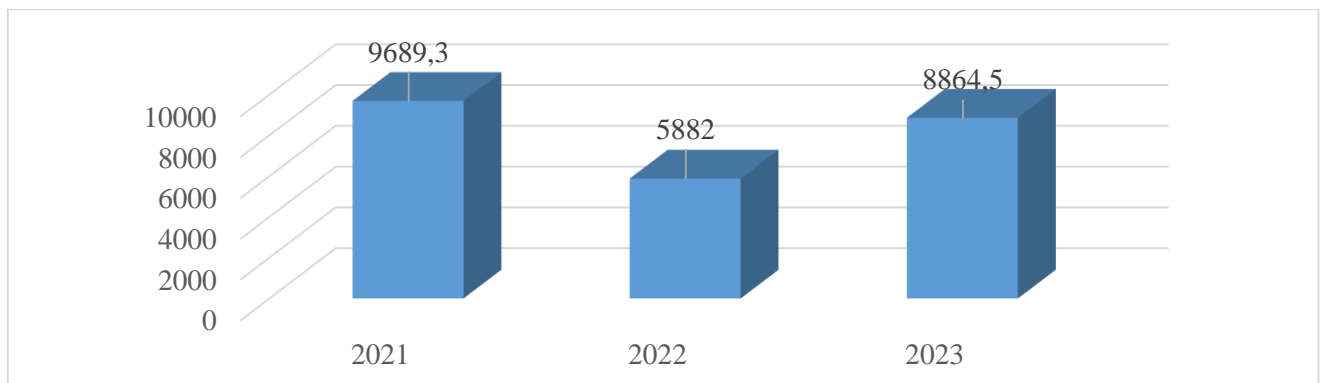


Рис.2.2. Динаміка чистого доходу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

Хоча в 2023 році відбулося часткове відновлення доходів ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» (+50,71%), загальний дохід залишається нижчим за рівень 2021 року. Собівартість реалізованих послуг також зменшилась, але меншою мірою, що свідчить про адаптацію до нових умов. Загальні витрати знизились на 39,27% у 2022 році, але знову зросли в 2023 році, що може вказувати на відновлення активності підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» у 2023 році показує значне поліпшення, зростаючи на 240,29% порівняно з 2022 роком.

У 2023 році спостерігається зростання чистого прибутку на 68 тис. грн, що становить 240,28% (рис.2.3). Ця позитивна динаміка свідчить про покращення здатності ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» функціонувати на ринку навіть в умовах воєнного стану. Таке зростання прибутку може свідчити про ефективні заходи управління, адаптацію до змін у попиті та потенційну стабілізацію бізнесу. Підприємство демонструє здатність до відновлення, що є важливим фактором для подальшого розвитку і зміцнення фінансової позиції в умовах економічної нестабільності.

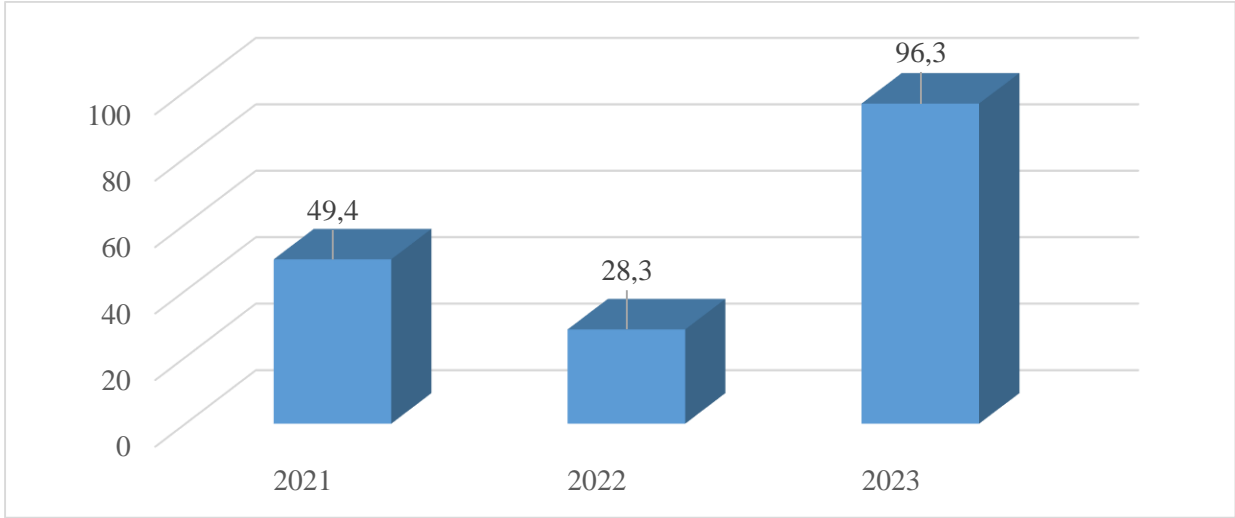


Рис.2.3. Динаміка чистого прибутку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

Загалом, результати демонструють адаптацію підприємства до викликів війни, але для стійкого розвитку важливо продовжувати вдосконалювати стратегії та збільшувати клієнтську базу.

Динаміка показників рентабельності ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.4. \*

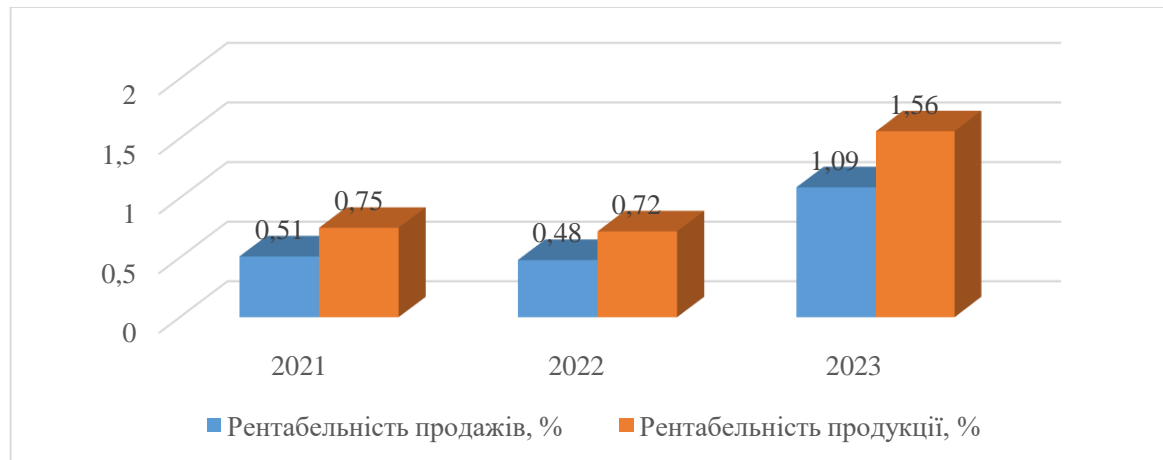


Рис.2.4. Динаміка показників рентабельності ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

У 2023 році рентабельність продажів ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» зросла на 0,6% до 1,09%, а рентабельність продукції досягла 1,56%. Хоча обидва показники демонструють позитивну динаміку, вони все ще залишаються на низькому рівні, що вказує на необхідність подальшого поліпшення ефективності бізнесу.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» виявив як позитивні, так і негативні аспекти в господарській діяльності підприємства. Для підвищення фінансових показників діяльності ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» в умовах воєнного часу можна запропонувати такі основні напрямки:

- диверсифікація послуг – розширення асортименту, включаючи нові

програми, такі як онлайн-заняття, індивідуальні тренування або тематичні майстер-класи;

- посилення маркетингової активності – використання соціальних мереж, контент-маркетингу та партнерських програм для залучення нових клієнтів та підвищення обізнаності про послуги студії;

- адаптація цінової політики – впровадження гнучких цінових стратегій, знижок для нових клієнтів або акцій для постійних клієнтів;

- покращення сервісу – підвищення якості обслуговування клієнтів для зміцнення їх лояльності та залучення нових;

- оптимізація витрат – аналіз і скорочення непотрібних витрат, щоб зменшити собівартість послуг;

- співпраця з місцевими організаціями – налагодження партнерських відносин з іншими підприємствами або закладами для спільних заходів та акцій;

- інвестування в онлайн-платформи – розвиток онлайн-ресурсів для проведення занять і продажу контенту, що дозволить охопити ширшу аудиторію;

- залучення кваліфікованих фахівців – наймання досвідчених тренерів та спеціалістів, які можуть внести нові ідеї та підходи до діяльності студії.

Наведені стратегії можуть допомогти студії адаптуватися до змін в умовах воєнного стану та підвищити свої фінансові показники.

## **2.2. Аналіз управління організаційним розвитком ФОП «Студія спорту і танців Мрія»**

На ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» виявлено демократичний стиль управління, присутня атмосфера однієї команди та сім'ї всередині організації. Взаємодія управлінського персоналу з тренерами та хореографами будується на довірчих стосунках. Демократичність проявляється у постановці завдань з боку

керівництва студії, є свобода дій у вирішенні поставлених завдань.

На ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» директор відповідає за всі аспекти діяльності, приймаючи як стратегічні, так і оперативні рішення. Вся команда безпосередньо підпорядковується директору, що дозволяє забезпечити чітке управління та контроль. Завдяки невеликій кількості працівників, директор має можливість оперативно реагувати на зміни на ринку, що є критично важливим для малих підприємств. Однак, у разі зростання підприємства, така структура може стати менш ефективною через необхідність делегування повноважень та впровадження складніших управлінських механізмів.

Відсутність комерційного та маркетингового відділів обмежує можливість розвитку бренду, проведення маркетингових досліджень і реалізації рекламних кампаній. Директор, виконуючи ці функції, може не встигати приділяти достатньо уваги ключовим аспектам маркетингової стратегії, що загрожує неефективністю рішень. Тому створення професійного маркетингового відділу є критично важливим для досягнення бізнес-цілей.

Крім того, відсутність окремого відділу управління персоналом, де функції виконуються спеціалістом бухгалтерії, може призвести до перевантаження і зменшення уваги до важливих аспектів управління. Це впливає на ефективність роботи команди та її розвиток. Хоча такий підхід знижує витрати на утримання штату і дозволяє спеціалісту швидко адаптуватися до змін, він також несе ризики, особливо під час активного зростання компанії.

З огляду на ці фактори, важливо розглянути можливість створення окремих відділів для управління персоналом і маркетингу. Це може суттєво покращити управління організаційним розвитком, забезпечити більш ефективне використання ресурсів та сприяти стабільному розвитку підприємства. Створення професійних команд дозволить зосередитися на стратегічних завданнях, забезпечуючи гнучкість і швидкість реагування на ринкові виклики.

Проведемо аналіз динаміки чисельності персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр., що представлена в таблиці 2..

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»  
за 2021-2023 рр.**

\*

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)			
				2022/2021		2023/2022	
				осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, - всього, осіб	29	16	20	-13	-44,83	4	25
в тому числі:							
керівники	2	2	2	0	0,00	0	0
фахівці	18	9	12	-9	-50,00	3	33,33
робітники	9	5	6	-4	-44,44	1	20

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.3, середньооблікова чисельність персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» зменшилася в 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 13 осіб, що становить 44,83%. Причинами цього зменшення стали призови на фронт частини працівників, а також виїзд інших працівників до безпечніших регіонів або за кордон.

У 2023 році, порівняно з 2022 роком, чисельність персоналу збільшилася на 4 особи, або на 25%. Загалом, зміни в загальній чисельності персоналу можна оцінити як незначні.

Розглянемо зміни за категоріями персоналу:

– кількість керівників залишилася незмінною (2 особи) протягом усіх трьох років. Це свідчить про стабільність в управлінській ланці, незважаючи на загальні труднощі.

– чисельність фахівців зменшилася з 18 до 9 осіб у 2022 році, а в 2023 році зросла до 12. Це відображає спроби компанії відновити робочі сили, але все

ще зберігається значне зниження в порівнянні з 2021 роком (-50% у 2022 році).  
– кількість робітників також знизилася з 9 до 5 осіб у 2022 році, але зросла до 6 у 2023 році. Це показує певний прогрес, але, знову ж таки, залишає підприємство з меншою кількістю робітників, ніж раніше (-44,44%).

Таким чином, протягом аналізованого періоду чисельність робітників перевищує кількість керівників і фахівців, що є позитивним аспектом для підприємства, яке займається сферою послуг. Це свідчить про те, що підприємство має достатню кількість робочої сили для забезпечення організаційних процесів, що є важливим для підтримки ефективності та конкурентоспроможності.

Структура кадрів ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» демонструє значну гендерну нерівність: чоловіки становлять лише 23%, тоді як жінки - 77%. За віком, більшість працівників (67%) перебувають у віковій категорії від 25 до 35 років, що свідчить про молодий колектив, готовий до нових викликів.

Щодо рівня освіти, 62% працівників мають вищу освіту у сфері фізичної культури та спорту, а 16% - другу вищу. Це свідчить про високий освітній рівень кадрів. Загалом, кадровий склад є досвідченим, з середнім стажем роботи від трьох до п'яти років, що може позитивно впливати на організаційний розвиток і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» (табл.2.4).

Для подолання загроз, виявлених у SWOT-аналізі організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» можна запропонувати наступні заходи: розширення спектра пропонованих послуг (наприклад, введення нових видів танців або фітнес-програм) може залучити нових клієнтів і зменшити залежність від існуючих.

творення детального плану дій на випадок економічної нестабільності або інших



кризових ситуацій дозволить швидше реагувати на зміни.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців  
«Мрія»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Висока якість послуг. Студія пропонує професійні тренування та заняття, що приваблюють клієнтів і формують позитивну репутацію.</p> <p>2. Досвідчений персонал. Кадровий склад з високим рівнем освіти та досвіду роботи у сфері фізичної культури забезпечує ефективність діяльності.</p> <p>3. Гнучкість в управлінні. Невелика чисельність персоналу дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринку та потреби клієнтів.</p> <p>4. Сприятливий психологічний клімат. Створення комфортної атмосфери для роботи, що сприяє високій мотивації працівників.</p> <p>5. Інноваційний підхід. Студія може впроваджувати нові програми та тренди у сфері спорту та танців, що підвищує її конкурентоспроможність.</p> <p>6. Нематеріальна мотивація. Впровадження системи нематеріальних стимулів (подарунки, безкоштовне харчування, організація спільних заходів) підвищує задоволеність працівників.</p> <p>7. Залучення громади. Співпраця з місцевими організаціями та участь у заходах громади сприяє підвищенню видимості та популярності студії</p>	<p>1. Відсутність спеціалізованих відділів. Нехватка маркетингового та HR-відділів обмежує можливості для розвитку бренду і управління персоналом.</p> <p>2. Низька мотивація працівників. Обмежена система преміювання і неналежна оцінка трудових зусиль можуть знижувати мотивацію і продуктивність працівників.</p> <p>3. Висока плинність кадрів. Обмежені можливості кар'єрного зростання можуть призводити до втрати досвідчених фахівців.</p> <p>4. Вплив зовнішніх факторів. Війна в Україні негативно позначається на стабільності бізнесу, включаючи падіння попиту та фінансові труднощі.</p> <p>5. Обмеженість ресурсів. Нестача фінансових ресурсів може заважати реалізації нових ідей та інвестицій у розвиток.</p> <p>6. Недостатня інформаційна підтримка. Брак чіткої комунікації щодо цілей і стратегії може призводити до непорозумінь серед працівників.</p> <p>7. Слабка обізнаність про ринок. Відсутність систематичних досліджень ринку обмежує можливості для адаптації до нових трендів і вимог клієнтів.</p> <p>8. Невизначеність цілей. Відсутність чітко визначених цілей і планів розвитку може призводити до дезорганізації та неефективності в управлінні</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Розширення спектру послуг. Впровадження нових напрямків, таких як йога, групові заняття або тренування для дітей, може залучити нових клієнтів.</p> <p>2. Покращення маркетингових стратегій. Використання цифрового</p>	<p>1. Економічна нестабільність. Зміни в економічній ситуації можуть вплинути на платоспроможність клієнтів, зменшуючи попит на послуги.</p> <p>2. Війна та політична ситуація. Продовження конфлікту в Україні може</p>

<p>маркетингу та соціальних мереж для просування послуг може підвищити видимість бренду і залучити нову аудиторію.</p> <p>3. Навчання та розвиток персоналу. Інвестиції в професійний розвиток працівників можуть підвищити їхню мотивацію та якість обслуговування клієнтів.</p> <p>4. Партнерство з іншими бізнесами. Співпраця з місцевими підприємствами, такими як кафе чи магазини спортивного одягу, може створити взаємовигідні пропозиції для клієнтів.</p> <p>5. Залучення нових технологій. Впровадження онлайн-занять або використання мобільних додатків для бронювання може розширити клієнтську базу та підвищити зручність.</p> <p>6. Впровадження системи лояльності. Створення програм лояльності для постійних клієнтів може стимулювати повторні візити та підвищити задоволеність клієнтів.</p> <p>7. Адаптація до змін у ринку. Гнучкість в адаптації до нових трендів та потреб споживачів може забезпечити конкурентну перевагу.</p> <p>8. Фінансування та гранти. Використання можливостей державного чи міжнародного фінансування для підтримки розвитку бізнесу</p>	<p>створити додаткові труднощі, такі як зменшення кількості клієнтів, проблеми з безпекою або вимушена евакуація персоналу.</p> <p>3. Конкуренція. Зростання кількості нових фітнес-студій або альтернативних варіантів відпочинку може призвести до зниження ринкової частки ФОП «Мрія».</p> <p>4. Зміни в законодавстві. Нові вимоги або зміни в регуляторних нормах можуть ускладнити ведення бізнесу або збільшити витрати.</p> <p>5. Залежність від персоналу. Високий рівень плинності кадрів може призвести до втрати знань та навичок, що негативно вплине на якість послуг.</p> <p>6. Технологічні зміни. Швидкий розвиток нових технологій може вимагати постійних інвестицій у навчання персоналу та оновлення обладнання.</p> <p>7. Проблеми з маркетингом. Невдала маркетингова стратегія може призвести до недостатньої видимості бренду і, як наслідок, зниження попиту на послуги.</p> <p>8. Соціальні зміни. Зміни в смаках і уподобаннях споживачів можуть вимагати швидкої адаптації послуг до нових тенденцій</p>
--	---

Джерело: складено автором

інвестиції в маркетинг і рекламу, зокрема в цифрові канали, можуть підвищити видимість студії та залучити нових клієнтів.

організація навчання та тренінгів для працівників з метою підвищення їхньої професійної підготовки і зменшення плинності кадрів.

проведення програм лояльності, зворотного зв'язку з клієнтами та регулярні опитування для виявлення їхніх потреб і покращення обслуговування.

воєчасне відстеження змін у законодавстві та готовність до адаптації процесів у відповідь на нові вимоги.

творення фінансових резервів або залучення інвестицій для забезпечення стабільності в умовах економічної нестабільності.

провадження нових технологій у роботу студії, таких як онлайн-заняття або мобільні додатки для запису на уроки, що може підвищити зручність для клієнтів, алагодження партнерських відносин з іншими бізнесами (наприклад, ресторанами або магазинами спортивного обладнання) для взаємного просування послуг.

регулярне проведення SWOT-аналізу та оцінки ризиків для своєчасного виявлення нових загроз і коригування стратегії.

Наведені заходи можуть допомогти ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» ефективно реагувати на загрози і забезпечити стабільний організаційний розвиток.

### 2.3. Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві

Система мотивації персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» включає в себе як матеріальні, так і не матеріальні методи. Завдяки поєднанню цих методів, ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» забезпечує ефективну мотивацію своїх працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

У системі матеріальної мотивації працівників ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» ключовими елементами є заробітна плата та премії. Проведемо аналіз фонду заробітної плати за категоріями персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр. (табл. 2.5).

Отже, аналіз показників таблиці 2.5 демонструє, що загальний фонд заробітної плати ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» у 2022 році знизився на

Р  
А  
Б  
Е  
М  
Е  
R  
G  
Е  
F  
O  
R  
M  
А  
Т

44,83% у порівнянні з 2021 роком. Це зниження стало наслідком зменшення чисельності персоналу та складної економічної ситуації, спричиненої нападом РФ на Україну. Багато підприємств, зокрема ФОП «Студія спорту і танців «Мрія», були змушені знизити зарплати, щоб адаптуватися до нових умов.

Таблиця 2.5

**Динаміка заробітної плати персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Фонд заробітної плати персоналу – всього, тис. грн	5121,6	3008,4	4123,2	-13	-44,83	1114,8	37,05
в тому числі:							
керівники, тис. грн	607,2	573,6	681,6	-33,6	-5,53	108	18,8285
фахівці, тис. грн	3304,8	1684,8	2476,8	-1620	-49,02	792	47,0085
робітники, тис. грн	1209,6	750	964,8	-459,6	-38,00	214,8	28,64

Джерело: складено автором

Проте в 2023 році фонд заробітної плати показав доволі велике зростання на 37,05% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про поступове відновлення підприємства та стабілізацію його фінансового становища, що, в свою чергу, може бути ознакою покращення економічних умов. Загалом, динаміка фонду заробітної плати відображає як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства в умовах сьогодення.

Премії у ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» нараховуються на основі підсумків місячної господарської діяльності і можуть становити до 8% від посадових окладів або тарифних ставок за штатним розкладом. Однак фіксований характер цих премій не завжди забезпечує достатній стимул для працівників до перевиконання своїх обов'язків. Розмір премії залежить від успішності виконання планів за обсягом виконаних робіт і наданих послуг, а також від якості виконання завдань. У випадку невиконання плану за обсягом або

якістю, премія не нараховується, що може знижувати мотивацію працівників у ситуаціях, коли об'єктивні фактори заважають досягти запланованих показників.

З метою підвищення ефективності системи преміювання, підприємству варто розглянути можливість впровадження більш гнучкої та диференційованої системи, яка враховувала б індивідуальний внесок кожного працівника, а також обставини, які можуть вплинути на результати діяльності.

Працівники ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» можуть бути повністю або частково позбавлені премії в таких випадках: якщо вони не виконують або неналежно виконують свої трудові обов'язки, згідно з посадовими інструкціями у разі вчинення дисциплінарних порушень; а також за завдання матеріальної шкоди компанії чи пошкодження її ділової репутації. Розмір зниження премії визначається директором і залежить від серйозності порушення, характеру недоліку та можливих наслідків цих дій.

Керівництво ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» також надає значення нематеріальній мотивації своїх працівників. Ставлення до працівників з урахуванням принципу «Задоволений працівник – щасливий відвідувач!», визначає філософію студії. До нематеріальної мотивації персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» відноситься:

езплатне харчування під час роботи. Пропонується працівникам ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» безкоштовне харчування під час їхньої робочої зміни.

е грошова матеріальна допомога у важких та кризових ситуаціях. Включає надання матеріальної допомоги працівникам у разі хвороби, нещасного випадку або втрати близьких родичів.

одарунки на день народження, привітання зі святами. В рамках цієї програми працівникам вручаються подарунки на день народження, а також вітають з професійними святами та загальновідомими святами, такими як 6 грудня, 8 березня, Новий Рік.

пільне проведення дозвілля та урочистостей. Включає організацію спільного відпочинку для персоналу, ювілейні урочистості та інші заходи, які організовує керівництво ФОП «Студія спорту і танців «Мрія».

Ці програми розширюються на всі категорії працівників і спрямовані на створення комфортних умов для праці на підприємстві та підтримку високого рівня морального стану колективу.

Розглянемо обсяг витрат ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» на нематеріальну мотивацію персоналу за 2021-2023 рр. (рис.2.5).

Аналіз даних рис.2.4 показує, що у 2023 році витрати на нематеріальну мотивацію працівників ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» зросли на 40%, з 135 тис. грн до 189 тис. грн. Це свідчить про зростання уваги до мотиваційних заходів у компанії. Але незважаючи на зростання, загальні витрати на нематеріальну мотивацію залишаються невеликими. Це може вказувати на те, що ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» не інвестує значні кошти в цей напрямок порівняно з іншими витратами.

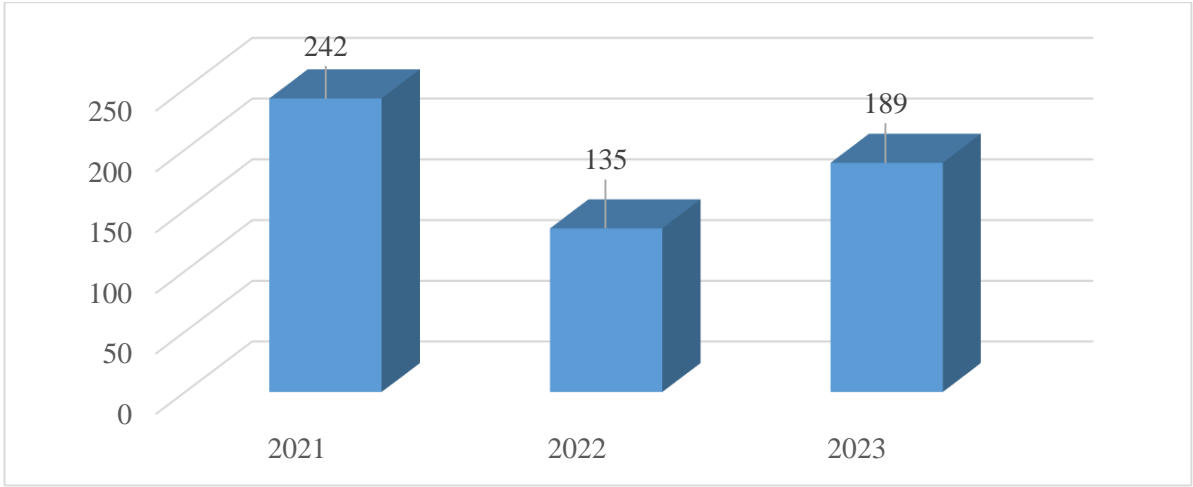


Рис.2.5. Динаміка витрат на заходи щодо нематеріальної мотивації працівників ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Визначимо переваги та недоліки чинної системи мотивації ФОП «Студія

Р  
А  
Б  
Е  
С  
П  
М  
Б  
Р  
G  
Н  
F  
O  
К  
М  
А  
Т  
Б  
Р  
G  
Н  
F  
O  
К  
М  
А  
Т

спорту і танців «Мрія» за допомогою анкетування. Для дослідження, нами була складена анкета, що складається з 9 питань, спрямованих на дослідження задоволеності працівників ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» діючою системою мотивації (Додаток Б). У ході дослідження нами було опитано 11 осіб включаючи керівний склад підприємства. \*

Під час дослідження були отримані дані про різні види мотивації, що використовуються в ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Найбільш часті працівники зазначали матеріальні стимули, такі як премії, бонуси та інші матеріальні заохочення, які становили 55% від усіх вказаних мотивів. Соціальні мотиви, такі як додаткові дні відпустки за стаж роботи та можливість гнучкого графіка, склали 30%. Мотиви безпеки, такі як гарантія зайнятості та пенсійне забезпечення, зайняли лише 10%.

Проте, результати опитування виявили, що лише 15% респондентів повністю задоволені існуючою системою мотивації. 35% опитаних висловили часткове задоволення, тоді як 30% вважають мотиваційну політику незадовільною. Ще 10% респондентів зовсім не задоволені мотиваційними заходами, що свідчить про потребу в удосконаленні підходів до мотивації персоналу.

Згідно з проведеними дослідженнями, оцінка системи мотивації у ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» за десятибальною шкалою показала середні результати. Зокрема, 45% респондентів оцінили цю систему на 5 балів, а 30% поставили оцінку 6 балів. Найвищу оцінку - 7 балів - отримали 10% опитаних. Проте 15% працівників оцінили систему лише на 4 бали, що свідчить про певну незадоволеність мотиваційною політикою, яку реалізує керівництво.

Відповідаючи на питання щодо найбільш важливих видів мотивації, 45% працівників вказали на матеріальні стимули як ключові. Інші 20% вважають кар'єрні можливості найважливішими мотивами. Соціальні стимули та питання

безпеки набрали 15% і 10% відповідно. Ці результати підкреслюють необхідність більш ретельного підходу до формування системи мотивації, зокрема, акцентування на кар'єрних перспективах і соціальних аспектах, щоб підвищити загальний рівень задоволеності працівників.

Таким чином, результати дослідження виявили кілька ключових проблем у системі мотивації ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». По-перше, відсутність прозорого зв'язку між досягненнями працівників та системою винагороди призводить до сприйняття цієї системи як несправедливої. Багато працівників відзначають, що їх високі результати та успіхи не отримують адекватного визнання.

Крім того, об'єктивність оцінки праці працівників, здійснювана керівництвом, також викликає занепокоєння. Винагороди часто надходять із затримками, а частина премій залежить від прибутковості підрозділів, які не мають прямого контакту з клієнтами. Це може негативно впливати на мотивацію тих, хто працює безпосередньо з відвідувачами.

Ще однією важливою проблемою є неясність у визначенні чітких цілей для працівників та брак інформації про систему мотивації в компанії. Ці аспекти вимагають термінового уваги для покращення морального стану колективу та підвищення загальної ефективності роботи студії.

Також було проведено оцінку соціальної ефективності системи мотивації персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» шляхом інтерв'ювання керівників підприємства, опитування працівників та спостереження. Результати оцінки представлені в Додатку В.

Аналіз даних з Додатку В показує, що система мотивації отримала загальну оцінку соціальної ефективності 74 бали з 136, що становить приблизно 54%. Цей показник свідчить про досить низький рівень ефективності існуючої системи мотивації, особливо в контексті специфіки функціонування бізнесу. Таким чином,



ці результати вказують на серйозні проблеми в системі мотивації працівників, які потребують термінового уваги та корекції з боку керівництва для покращення загальної ефективності роботи студії та задоволеності персоналу.

Р  
А

Е

\  
\*

М  
Е  
Р  
Г  
Е  
Ф  
О  
Р  
М  
А  
Т

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ФОП «СТУДІЯ СПОРТУ І ТАНЦІВ МРІЯ»

\

\*

#### 3.1. Заходи щодо покращення управління організаційним розвитком підприємства

В умовах сучасного бізнес-середовища, яке перебуває під постійним впливом глобальних і локальних змін, організаційний розвиток підприємств ключовим фактором їхнього виживання та сталого зростання. Війна в Україні створила нову реальність для українських компаній, змусивши їх адаптуватися до змін, долати виклики та знаходити інноваційні підходи в управлінні та розвитку. Сьогодні, вдосконалення організаційного розвитку не просто бажана стратегія, а й необхідна умова для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність, стабільність і стійкість на ринку.

Організаційний розвиток забезпечує адаптивність компанії до швидких змін у бізнес-середовищі. Війна значно вплинула на економічну ситуацію, викликавши дефіцит ресурсів, зростання витрат на логістику, а також невизначеність у майбутньому попиті. В таких умовах для підприємств важливо вдосконалювати систему управління, оптимізувати внутрішні процеси та оновлювати стратегії. Лише ті компанії, які ефективно відстежують зміни на ринку та реагують на них, можуть швидко пристосуватися до нових умов, зокрема шляхом оновлення бізнес-моделей або переорієнтації на нові сегменти ринку.

Війна також вплинула на людський ресурс, що є одним з основних активів кожної компанії. Багато підприємств втратили частину своїх працівників або змушені були забезпечити дистанційний формат роботи. Це сприяє тому, що мотивація персоналу стає важливим аспектом організаційного розвитку.

Р  
А  
С  
Е  
Керівники мають не лише підтримувати моральний дух команди, а й інвестувати в розвиток компетенцій працівників, створюючи нові можливості для кар'єрного росту навіть у кризових умовах. Крім того, цінність лідерських якостей на всіх рівнях команди зростає, оскільки саме такі працівники є основою стабільності й успішного подолання криз. \*

Інновації також стають необхідним елементом розвитку. В умовах війни компанії стикаються з перебоями у постачанні, що вимагає впровадження нових технологій та пошуку альтернативних рішень. Наприклад, автоматизація, цифрові технології та використання онлайн-платформ для дистанційної роботи або залучення нових клієнтів стали важливою складовою розвитку. Інновації допомагають підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та оптимізувати процеси, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів. М  
А

Вдосконалення організаційного розвитку в сучасних умовах також вимагає переосмислення ризиків і стратегій управління. Війна показала, що глобальні ризики можуть швидко вийти за межі бізнес-планів. Тому підприємства мають активно впроваджувати стратегії зниження ризиків, включаючи диверсифікацію поставок, створення фінансових резервів, а також активну комунікацію з партнерами та споживачами. Гнучкість у плануванні та швидка адаптація стають ключовими характеристиками успішних компаній. Е

Підсумовуючи, варто зазначити, що вдосконалення організаційного розвитку в умовах війни є вимушеною необхідністю, від якої залежить подальше існування багатьох підприємств. Важливість такого підходу посилюється також необхідністю вдосконалити систему мотивації персоналу. У кризових умовах мотивація персоналу є вирішальним фактором ефективності роботи компанії. Забезпечення гідних умов праці, підтримка психологічного стану працівників та створення середовища для їхнього професійного розвитку - усе це сприятиме формуванню стійкої, згуртованої команди, яка зможе долати будь-які виклики.

Таким чином, вдосконалення організаційного розвитку та мотиваційної системи в умовах війни є не лише способом виживання бізнесу, а й запорукою його подальшого успіху, дозволяючи компаніям відновлюватися і розвиватися навіть у надзвичайних умовах.

Виходячи з аналізу, проведеного у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, сформулюємо низку рекомендацій, що сприятимуть подальшому розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» з урахуванням актуальних ринкових умов та потреб клієнтів (табл.3.1). Ці рекомендації можуть допомогти покращити якість послуг, оптимізувати управлінські процеси та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3Р

**Пропоновані заходи щодо покращення управління організаційним розвитком підприємства**

Напрямок	Рекомендації	Очікувані результати
Стратегічне розширення послуг	1. Запровадження нових видів занять (нові танцювальні стилі, дитячий фітнес, заняття для дорослих). 2. Розробка програми лояльності для постійних клієнтів.	Залучення нових клієнтів, збільшення відвідуваності на 15–20%, утримання постійних клієнтів на 10–15%.
Зміцнення управлінських механізмів	1. Створення відділів маркетингу та управління персоналом для підвищення ефективності. 2. Оптимізація системи мотивації через впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів.	Підвищення продуктивності працівників на 10%, зниження плинності кадрів, збільшення задоволеності працівників.
Інноваційність та технології	1. Впровадження онлайн-занять та мобільних додатків для запису на заняття. 2. Інвестиції в підвищення кваліфікації працівників для адаптації до нових трендів.	Зростання конкурентоспроможності, залучення додаткових клієнтів, збільшення рентабельності студії на 5–10%.
Маркетинг та партнерства	1. Розширення присутності в соціальних мережах і проведення рекламних кампаній для залучення клієнтів. 2. Розвиток партнерств із місцевими підприємствами для підвищення впізнаваності бренду.	Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, приріст доходів на 15–20% завдяки новим партнерам.
Вдосконалення мотивації	Цей аспект, який включає в себе впровадження гнучкої системи	Підвищення лояльності персоналу, стимулювання

персоналу	мотиваційних заходів, буде детально розглянуто у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.	професійного розвитку зниження плинності кадрів.
-----------	--	--

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Стратегічне розширення послуг є одним із основних напрямів організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія», що сприяє зміцненню позицій на ринку та підвищенню конкурентоспроможності. У сучасному динамічному середовищі важливо реагувати на зміни в попиті та впроваджувати інноваційні рішення, які задовольнятимуть потреби клієнтів.

ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» має потенціал для впровадження нових танцювальних стилів, таких як хіп-хоп, контемпорарі, бальні танці та танці для дітей. Введення програм дитячого фітнесу також може стати важливим кроком у залученні сімейної аудиторії, заохочуючи батьків вести активний спосіб життя разом зі своїми дітьми. Заняття для дорослих можуть включати фітнес-напрямки, які зосереджуються на здоров'ї, гнучкості та загальному фізичному розвитку. Це різноманіття дозволить задовольнити широкий спектр запитів клієнтів і створити сприятливу атмосферу для навчання;

Ще одним із способів утримання клієнтів і заохочення їх до повторних відвідувань є впровадження програми лояльності. Це може бути реалізовано через систему знижок для постійних клієнтів, акції на святкові дати, а також бонуси за рекомендації. Наприклад, кожен п'ятий урок може бути безкоштовним або зі знижкою, що стимулюватиме учнів відвідувати заняття регулярно. Програма лояльності не тільки підвищить задоволеність клієнтів, але й сприятиме формуванню стабільної клієнтської бази, що в свою чергу збільшить доходи студії.

Зміцнення управлінських механізмів є також вельми важливим для підвищення ефективності організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». У сучасних умовах конкуренції важливо не лише впроваджувати нові

Р  
А  
послуги, але й ефективно управляти процесами всередині організації, що  
Б  
безпосередньо вплине на її успішність. Е

На нашу думку, важливим кроком у зміцненні управлінських механізмів  
ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» є створення спеціалізованих відділів, які  
зосереджуються на маркетингу та управлінні персоналом. Відділ маркетингу  
М  
може займатися аналізом ринку, розробкою рекламних кампаній, просуванням  
Е  
нових послуг та залученням нових клієнтів. Це дозволить не лише підвищити  
І  
обізнаність про студію, але й сформувати позитивний імідж на ринку, що, у свою  
Р  
чергу, сприятиме збільшенню потоку клієнтів. Відділ управління персоналом  
Г  
відповідатиме за підбір, навчання та розвиток кадрів, що забезпечить високий  
Е  
рівень професіоналізму працівників. Підвищена кваліфікація та мотивація  
О  
працівників позитивно вплине на якість надання послуг, що є одним із основних  
В  
чинників успіху підприємства. М  
А  
Т

Зміцнення управлінських механізмів через створення відповідних структур  
та оптимізацію мотиваційних систем є важливим факторами для підвищення  
ефективності організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Ці  
заходи допоможуть забезпечити стійкість та конкурентоспроможність на ринку,  
сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства та його довгостроковому  
успіху.

У сучасному світі інноваційність та впровадження нових технологій є  
невід'ємною частиною організаційного розвитку підприємства, зокрема ФОП  
«Студія спорту і танців «Мрія». Для забезпечення конкурентоспроможності на  
ринку та задоволення зростаючих потреб клієнтів необхідно впроваджувати нові  
рішення, які покращать ефективність роботи студії та її послуг. З огляду на  
сучасні тенденції та потреби клієнтів, важливо запровадити онлайн-заняття. Це  
дозволить залучити ширшу аудиторію, включаючи тих, хто не може відвідувати  
студію фізично через обмеження, пов'язані з часом або місцем. Онлайн-заняття

Р  
А  
С  
Е  
Т  
У  
Ж  
О  
М  
М  
О  
Ж  
У  
Т  
Ь  
С  
Т  
А  
Т  
И  
Д  
О  
Д  
А  
Т  
К  
О  
В  
И  
М  
Д  
Ж  
Е  
Р  
Е  
Л  
О  
М  
Д  
О  
Х  
О  
Д  
У,  
А  
Д  
Ж  
Е  
В  
О  
Н  
И  
Д  
О  
З  
В  
О  
Л  
Я  
Ю  
Т  
Ь  
з  
а  
л  
у  
ч  
а  
т  
и  
у  
ч  
а  
с  
н  
и  
к  
ів  
з  
р  
і  
з  
н  
и  
х  
р  
е  
г  
і  
о  
н  
ів.  
П  
а  
р  
а  
л  
е  
л  
ь  
н  
о  
р  
о  
з  
р  
о  
б  
к  
а  
м  
о  
б  
і  
л  
ь  
н  
и  
х  
д  
о  
д  
а  
т  
к  
ів  
д  
л  
я  
з  
а  
п  
и  
с  
у  
н  
а  
з  
а  
н  
я  
т  
т  
я  
з  
а  
б  
е  
з  
п  
е  
ч  
и  
т  
ь  
з  
р  
у  
ч  
н  
і  
с  
т  
ь  
д  
л  
я  
к  
лі  
є  
н  
т  
ів,  
д  
о  
з  
в  
о  
л  
я  
ю  
ч  
и  
ї  
м  
л  
е  
г  
к  
о  
п  
л  
а  
н  
у  
в  
а  
т  
и  
с  
в  
ї  
й  
г  
р  
а  
фі  
к  
з  
а  
н  
я  
т  
ь,  
о  
т  
р  
и  
м  
у  
в  
а  
т  
и  
н  
а  
г  
а  
д  
у  
в  
а  
н  
н  
я  
т  
а  
з  
в  
о  
р  
о  
т  
н  
ї  
й  
з  
в'  
я  
з  
о  
к.  
Ц  
е,  
у  
с  
в  
о  
ю  
ч  
е  
р  
г  
у,  
п  
ід  
в  
и  
с  
т  
и  
т  
ь  
р  
ів  
е  
н  
ь  
з  
а  
д  
о  
в  
о  
л  
е  
н  
о  
с  
т  
і  
к  
лі  
є  
н  
т  
ів  
т  
а  
с  
т  
и  
м  
у  
л  
ю  
в  
а  
т  
и  
м  
е  
ї  
х  
д  
о  
р  
е  
г  
у  
л  
я  
р  
н  
о  
г  
о  
в  
ід  
в  
і  
д  
у  
в  
а  
н  
н  
я  
с  
т  
у  
ді  
ї.

М  
Б  
Р  
G  
T  
F  
O  
N  
M  
A  
T  
О  
д  
н  
і  
є  
ю  
з  
о  
с  
н  
о  
в  
н  
и  
х  
с  
к  
л  
а  
д  
о  
в  
и  
х  
у  
с  
п  
і  
х  
у  
о  
р  
г  
а  
н  
і  
з  
а  
ц  
ії  
є  
ї  
ї  
к  
о  
м  
а  
н  
д  
а.  
І  
н  
в  
e  
с  
т  
и  
ц  
ії  
п  
ід  
в  
и  
с  
н  
е  
н  
н  
я  
к  
в  
а  
лі  
фі  
к  
а  
ц  
ії  
п  
р  
а  
ц  
і  
в  
н  
и  
к  
ів  
д  
о  
п  
о  
м  
о  
ж  
у  
т  
ь  
а  
д  
а  
п  
т  
у  
в  
а  
т  
и  
ї  
х  
д  
о  
н  
о  
в  
и  
х  
т  
р  
е  
н  
д  
ів  
у  
с  
ф  
e  
р  
і  
с  
п  
о  
р  
т  
у  
і  
т  
а  
н  
ц  
ів.  
Ц  
е  
м  
о  
ж  
е  
в  
к  
л  
ю  
ч  
а  
т  
и  
у  
ч  
а  
с  
т  
ь  
у  
с  
e  
м  
і  
н  
а  
р  
а  
х,  
в  
e  
б  
і  
н  
а  
р  
а  
х  
т  
а  
т  
р  
e  
н  
ін  
г  
а  
х,  
я  
к  
і  
в  
и  
с  
в  
і  
т  
л  
ю  
ю  
т  
ь  
н  
о  
в  
і  
т  
ні  
м  
e  
т  
о  
д  
и  
к  
и  
н  
а  
в  
ч  
а  
н  
н  
я,  
т  
e  
х  
н  
о  
л  
о  
г  
ії  
т  
а  
с  
т  
и  
лі  
т  
а  
н  
ц  
ів.  
З  
а  
л  
у  
ч  
e  
н  
н  
я  
к  
в  
а  
лі  
фі  
к  
о  
в  
а  
н  
и  
х  
ф  
а  
х  
і  
в  
ц  
ів  
д  
о  
н  
а  
в  
ч  
а  
н  
н  
я  
н  
e  
л  
и  
ш  
e  
п  
о  
к  
р  
а  
щ  
и  
т  
ь  
п  
р  
о  
ф  
e  
с  
ії  
н  
и  
й  
р  
ів  
e  
н  
ь  
п  
р  
а  
ц  
і  
в  
н  
и  
к  
ів,  
а  
л  
e  
ї  
с  
п  
р  
и  
я  
т  
и  
м  
e  
в  
п  
р  
о  
в  
а  
д  
ж  
e  
н  
н  
ю  
н  
о  
в  
и  
х  
і  
д  
e  
й  
у  
п  
р  
а  
к  
т  
и  
к  
у  
с  
т  
у  
ді  
ї.  
В  
и  
с  
о  
к  
о  
к  
в  
а  
лі  
фі  
к  
о  
в  
а  
н  
і  
т  
р  
e  
н  
e  
р  
и  
з  
м  
о  
ж  
у  
т  
ь  
з  
а  
б  
e  
з  
п  
e  
ч  
и  
т  
и  
у  
ч  
а  
с  
н  
и  
к  
а  
м  
з  
а  
н  
я  
т  
т  
я  
с  
у  
ч  
а  
с  
н  
и  
й  
я  
к  
і  
с  
н  
и  
й  
п  
ід  
х  
ід,  
щ  
о  
п  
ід  
в  
и  
с  
т  
и  
т  
ь  
з  
а  
г  
а  
л  
ь  
н  
и  
й  
р  
ів  
e  
н  
ь  
п  
р  
о  
п  
о  
н  
о  
в  
а  
н  
и  
х  
п  
о  
с  
л  
у  
г.

І  
н  
н  
о  
в  
а  
ц  
ії  
н  
і  
с  
т  
ь  
т  
а  
т  
e  
х  
н  
о  
л  
о  
г  
ії  
є  
в  
а  
ж  
л  
и  
в  
и  
м  
и  
ч  
и  
н  
н  
и  
к  
а  
м  
о  
р  
г  
а  
н  
і  
з  
а  
ц  
ії  
н  
о  
г  
о  
р  
о  
з  
в  
и  
т  
к  
у  
Ф  
О  
П  
«  
С  
т  
у  
ді  
я  
с  
п  
о  
р  
т  
у  
і  
т  
а  
н  
ц  
ів  
«  
М  
р  
і  
я  
»  
».  
В  
п  
р  
о  
в  
а  
д  
ж  
e  
н  
н  
я  
о  
н  
л  
а  
й  
н  
-  
з  
а  
н  
я  
т  
ь  
і  
м  
о  
б  
і  
л  
ь  
н  
и  
х  
д  
о  
д  
а  
т  
к  
ів,  
а  
т  
а  
к  
о  
ж  
і  
н  
в  
e  
с  
т  
и  
ц  
ії  
в  
п  
ід  
в  
и  
с  
н  
e  
н  
н  
я  
к  
в  
а  
лі  
фі  
к  
а  
ц  
ії  
п  
р  
а  
ц  
і  
в  
н  
и  
к  
ів  
д  
о  
з  
в  
о  
л  
я  
т  
ь  
н  
e  
л  
и  
ш  
e  
з  
а  
д  
о  
в  
о  
л  
н  
и  
т  
и  
п  
о  
т  
р  
e  
б  
и  
к  
лі  
є  
н  
т  
ів,  
а  
л  
e  
ї  
з  
а  
б  
e  
з  
п  
e  
ч  
и  
т  
и  
с  
т  
ій  
к  
и  
й  
р  
о  
z  
в  
и  
т  
о  
к  
т  
а  
к  
о  
н  
к  
у  
р  
e  
н  
т  
о  
c  
п  
р  
о  
м  
о  
ж  
н  
і  
с  
т  
ь  
п  
ід  
п  
р  
и  
є  
м  
c  
т  
в  
а.  
Ц  
і  
з  
а  
х  
о  
д  
и  
c  
п  
р  
и  
я  
т  
и  
м  
у  
т  
ь  
c  
т  
в  
o  
р  
e  
н  
н  
ю  
і  
н  
н  
o  
в  
а  
ц  
ії  
н  
о  
ї  
к  
у  
л  
т  
у  
р  
и  
в  
c  
т  
у  
ді  
ї,  
щ  
o  
є  
з  
а  
п  
o  
р  
у  
к  
o  
ю  
у  
c  
п  
і  
х  
у  
в  
д  
и  
н  
а  
м  
і  
ч  
н  
o  
м  
у  
р  
и  
н  
к  
у  
п  
o  
c  
л  
у  
г.

У  
с  
у  
ч  
а  
c  
н  
и  
х  
у  
м  
o  
в  
а  
х  
а  
к  
т  
и  
в  
н  
а  
м  
а  
р  
к  
e  
т  
и  
н  
г  
o  
в  
а  
c  
т  
р  
а  
т  
e  
г  
і  
я  
т  
а  
р  
o  
z  
в  
и  
т  
о  
к  
п  
a  
р  
т  
н  
e  
р  
c  
т  
в  
є  
к  
р  
и  
т  
и  
ч  
н  
o  
v  
а  
ж  
л  
и  
в  
и  
м  
и  
д  
л  
я  
o  
р  
г  
a  
н  
і  
z  
a  
ц  
ії  
н  
o  
г  
o  
р  
o  
z  
в  
и  
т  
к  
у  
Ф  
О  
П  
«  
С  
т  
у  
ді  
я  
c  
п  
o  
р  
т  
у  
і  
т  
a  
н  
ц  
ів  
«  
М  
р  
і  
я  
»  
».  
З  
м  
e  
т  
o  
ю  
п  
ід  
в  
и  
с  
н  
e  
н  
н  
я  
в  
п  
і  
z  
н  
a  
v  
a  
н  
o  
c  
т  
і  
б  
р  
e  
н  
д  
у,  
z  
a  
л  
у  
ч  
e  
н  
н  
я  
н  
o  
v  
и  
х  
к  
лі  
є  
н  
т  
ів  
т  
a  
у  
к  
р  
і  
п  
л  
e  
н  
н  
я  
п  
o  
z  
и  
ц  
ії  
н  
a  
р  
и  
н  
к  
у  
н  
e  
o  
б  
х  
ід  
н  
o  
v  
н  
ю  
v  
ж  
и  
т  
и  
р  
я  
д  
e  
ф  
e  
к  
т  
и  
v  
н  
и  
х  
z  
a  
х  
o  
д  
ів.  
Н  
a  
п  
р  
и  
к  
л  
a  
д,  
r  
o  
z  
ш  
и  
р  
e  
н  
н  
я  
п  
р  
и  
c  
y  
т  
н  
o  
c  
т  
і  
v  
c  
o  
ці  
a  
л  
ь  
н  
и  
х  
м  
e  
р  
e  
ж  
а  
х  
і  
п  
р  
o  
v  
e  
д  
e  
н  
н  
я  
р  
e  
к  
l  
a  
m  
н  
и  
х  
к  
a  
m  
п  
a  
н  
ій  
д  
л  
я  
z  
a  
л  
у  
ч  
e  
н  
н  
я  
к  
лі  
є  
н  
т  
ів.  
С  
у  
ч  
a  
c  
н  
і  
t  
e  
х  
н  
o  
л  
o  
г  
ії  
т  
a  
п  
o  
п  
y  
л  
я  
р  
н  
і  
с  
т  
ь

соціальних мереж створюють унікальні можливості для залучення нових клієнтів. Активна присутність у таких платформах, як Instagram, Facebook, TikTok, дозволить студії не лише рекламувати свої послуги, а й взаємодіяти з потенційними клієнтами в реальному часі. Проведення рекламних кампаній, акцій та конкурсів допоможе збільшити аудиторію, залучити нових учасників на заняття та підвищити загальний інтерес до пропонованих послуг. Важливо використовувати креативний контент, наприклад, відеоуроки або трансляції занять, що продемонструє професіоналізм команди та зацікавить потенційних клієнтів.

Встановлення партнерств із місцевими підприємствами, такими як спортивні магазини, кафе, фітнес-центри, може значно підвищити впізнаваність бренду та розширити клієнтську базу. Спільні акції, знижки для клієнтів партнерів або організація заходів у колаборації дозволять студії залучити нових клієнтів і забезпечити вигідні умови для всіх учасників. Такі партнерства створюють синергію, що сприяє розвитку місцевої спільноти та формує позитивний імідж студії. Взаємодія з іншими підприємствами також може призвести до обміну досвідом та ідеями, що сприятиме подальшому вдосконаленню послуг.

Узагальнюючи, маркетинг та партнерства є вельми важливими елементами для організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Розширення присутності в соціальних мережах і розвиток співпраці з місцевими підприємствами не тільки підвищить впізнаваність бренду, але й залучить нових клієнтів, що в кінцевому підсумку сприятиме стійкому розвитку студії та її успіху на конкурентному ринку послуг.

Вдосконалення мотивації персоналу є критично важливим аспектом для організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Ефективна система мотивації не лише підвищує задоволеність працівників, а й суттєво



Р  
А  
С  
Е  
впливає на продуктивність і якість надання послуг. Створення гнучкої системи мотиваційних заходів дозволить адаптуватися до потреб і очікувань працівників, що, в свою чергу, сприятиме збереженню талановитих кадрів і підвищенню рівня їхньої відданості підприємству.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за кваліфіковані кадри надзвичайно високою, важливо впроваджувати інноваційні підходи до мотивації. Це може включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як бонуси, премії, можливості для професійного зростання, гнучкий графік роботи та визнання досягнень працівників. Впровадження такої системи допоможе створити позитивну корпоративну культуру, сприятливу атмосферу для роботи та творчості, а також забезпечить високу продуктивність.

М  
А  
Т  
Детальніше про заходи, що можуть бути впроваджені для вдосконалення мотивації персоналу, буде розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи. Це дозволить глибше проаналізувати існуючі проблеми та знайти ефективні рішення для їх усунення, що в кінцевому підсумку сприятиме стійкому розвитку та успіху ФОП «Студія спорту і танців «Мрія».

### **3.2. Оптимізація системи мотивації та підвищення ефективності організаційного розвитку**

З проведеного аналізу в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи встановлено, що ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» має досить ефективну систему мотивації персоналу. Однак виявлено деякі проблемні моменти, які потребують удосконалення та вирішення в майбутньому. В умовах сучасних викликів, зокрема війни в Україні, важливо не лише підтримувати існуючі досягнення, а й активно адаптувати систему мотивації до нових реалій.

Р  
А  
Ситуація в країні вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни ~~Б~~  
соціально-економічному середовищі. Війна створює додаткові стресові фактори ~~Е~~  
для працівників, що може негативно впливати на їхню продуктивність і  
мотивацію. Тому важливо не тільки виявити слабкі місця в мотиваційній політиці,  
але й розробити нові рішення, які відповідатимуть потребам команди. \*

Вдосконалення системи мотивації, зокрема, може включати запровадження ~~М~~  
більш гнучких форм роботи, програм психологічної підтримки, а також нових ~~Е~~  
механізмів заохочення, які враховують нестабільну економічну ситуацію. Такі ~~Р~~  
зміни можуть значно покращити організаційний розвиток підприємства, ~~Г~~  
підвищуючи відданість та залученість працівників у ці непрості часи. ~~Е~~

Таким чином, вирішення виявлених проблем у системі мотивації стане ~~О~~  
критично важливим кроком для забезпечення стабільності та розвитку ~~Р~~  
«Студія спорту і танців «Мрія» в умовах сучасних викликів. ~~М~~  
А ~~Т~~

На рис. 3.1 наведено запропоновані заходи щодо вдосконалення системи  
мотивації персоналу на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія».



\

\*

M  
E  
R  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
A  
T

Рис.3.1. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»

Джерело: складено автором

Таким чином, на основі виявлених проблем запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Розглянемо їх більш детально.

На сучасному ринку праці, де конкуренція постійно зростає, забезпечення ефективної системи соціальної мотивації персоналу є одним із ключових завдань для ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Працівники, які відчувають підтримку та зацікавленість керівництва у їхньому благополуччі та професійному розвитку, демонструють вищу відданість, продуктивність та задоволеність своєю роботою. У контексті діяльності студії, що пропонує різноманітні спортивні та танцювальні послуги, можна запропонувати наступні заходи для удосконалення системи

соціальної мотивації:

- створення комфортного навчального середовища - забезпечення затишної та дружньої атмосфери в залах для занять, де викладачі та учасники можуть спілкуватися та обмінюватися досвідом;
- розвиток корпоративної культури - формування спільних цінностей та традицій, наприклад, організація тематичних заходів, майстер-класів, святкування успіхів учнів, що допоможе згуртувати колектив;
- запровадження програм благополуччя - включення в програму соціальних пільг, таких як знижки на заняття для працівників, можливість проходження тренінгів з особистісного розвитку та фізичної підготовки;
- стимулювання навчання та розвитку - проведення регулярних тренінгів, семінарів і воркшопів для підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить викладачам покращувати свої навички та адаптуватися до нових трендів у сфері спорту і танців;
- визнання досягнень працівників - створення системи заохочень, яка включатиме фінансові бонуси та нагороди за досягнення в навчанні та розвитку учнів, що стимулюватиме викладачів досягати кращих результатів.

Впровадження цих заходів дозволить ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» не лише підвищити мотивацію своїх працівників, але й зміцнити їхню відданість компанії, що, у свою чергу, сприятиме зростанню ефективності та конкурентоспроможності студії на ринку.

Вдосконалення матеріальної мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» може бути досягнуто через впровадження системи грейдування. Ця система, або метод класифікації працівників, передбачає організацію та розподіл працівників на різні рівні відповідно до їхніх компетенцій, навичок, досвіду та відповідності вимогам посад. Використання грейдів дозволяє чітко визначити рівні відповідальності та винагороди, що, у свою чергу, підвищує мотивацію

працівників.

Ключові переваги впровадження системи грейдування в ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» включають:

– система грейдування встановлює чіткі критерії та стандарти для оцінки працівників, що забезпечує об'єктивний підхід до визначення їхньої винагороди та сприяє довірі з боку працівників;

– визначення різних рівнів дозволяє працівникам бачити можливість для кар'єрного розвитку, що підвищує їхню мотивацію до навчання та самовдосконалення;

– підвищення рівня грейда супроводжується додатковими фінансовими винагородами, що може слугувати стимулом для утримання кваліфікованих кадрів та залучення нових талантів до команди;

– система грейдування дозволяє ефективно управляти витратами на заробітну плату, раціоналізуючи оплати праці відповідно до фактичного внеску працівників у досягнення цілей підприємства;

– зрозумілі критерії оцінки та мотивації підштовхують працівників до активної роботи над досягненням нових рівнів, що підвищує загальну продуктивність студії;

– система грейдування стимулює здорову конкуренцію серед працівників, що, у свою чергу, сприяє покращенню результатів і підвищенню ефективності роботи.

Впровадження системи грейдування на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» стане ефективним інструментом управління персоналом, що дозволить не лише підвищити мотивацію працівників, але й оптимізувати процеси організації, залучити талановитих спеціалістів та утримати їх у команді.

Моральна мотивація персоналу є критично важливим аспектом для успішного функціонування ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Високий рівень

морального духу працівників сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню текучості кадрів та створенню позитивної атмосфери в колективі, що особливо важливо у сфері, що передбачає творчий підхід і постійну взаємодію з клієнтами.

Для вдосконалення моральної мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» можна запровадити такі підходи:

- організація регулярних нарад та зустрічей - проводити відкриті обговорення, де працівники можуть ділитися своїми ідеями, проблемами та досягненнями; Це допоможе зміцнити командний дух та покращити взаємодію між працівниками;

- відкрита комунікація з керівництвом - забезпечити прозорість питань, що стосуються цілей, стратегій та перспектив розвитку студії; Це допоможе працівникам відчувати свою причетність до процесів, що відбуваються в компанії;

- залучення працівників до прийняття рішень - надавати можливість працівникам висловлювати свої думки та пропозиції щодо впровадження нововведень; Це не лише підвищує їхню залученість, але й створює відчуття власності над результатами роботи;

- організація щорічних церемоній нагородження - відзначати досягнення працівників на урочистих заходах, що підвищує їхню мотивацію і створює позитивний імідж компанії;

- гнучкий графік роботи - запровадження можливості віддаленої роботи та гнучкого графіка допоможе працівникам знайти баланс між роботою і особистим життям, що, в свою чергу, позитивно вплине на їх моральний стан та продуктивність.

Наведені підходи можуть суттєво підвищити моральну мотивацію персоналу, сприяючи покращенню загальної атмосфери в студії та результативності роботи.

Програма реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» наведена в табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Програма заходів щодо удосконалення системи мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»** \*

№ з/п	Заходи	Відповідальний	Термін реалізації	Витрати, тис.грн
1	Вдосконалення системи соціальної мотивації на підприємстві	Керівник відділу кадрів, спеціаліст відділу кадрів	1 кв. 2025 р.	78,5
2	Вдосконалення системи матеріальної мотивації на підприємстві		Протягом року	114,2
3	Вдосконалення системи моральної мотивації на підприємстві		2 кв. 2025 р.	120,6
	Всього			313,3

Джерело: складено автором

T

Ефективна реалізація зазначених напрямків стане ключовим чинником у вирішенні проблем, що існують у системі організаційного розвитку ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Зокрема, покращення соціальної, матеріальної та моральної мотивації працівників сприятиме формуванню позитивного робочого середовища, де кожен співробітник відчуватиме свою значущість та підтримку з боку керівництва.

Це, у свою чергу, призведе до підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і зміцнення корпоративної культури. Завдяки активному залученню працівників у процеси прийняття рішень і відкритій комунікації, ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» зможе адаптуватися до змін на ринку, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів.

Отже, системний підхід до організаційного розвитку, включаючи впровадження нових методів мотивації та управління, допоможе студії досягти сталого зростання і успішно конкурувати на ринку послуг.

### 3.3. Перспективи розвитку підприємства в контексті впровадження нових мотиваційних підходів

Аналіз системи мотивації персоналу на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» виявив наявність деяких слабких місць, які потребують вдосконалення. Для подолання цих недоліків було розроблено ряд конкретних заходів, спрямованих на поліпшення мотиваційної системи підприємства.

Перед прийняттям рішення про доцільність впровадження цих заходів важливо провести детальну оцінку їх економічної та соціальної ефективності. Економічна ефективність пропонованих змін може мати суттєвий вплив на діяльність ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» і проявитися в кількох ключових аспектах:

- запровадження нових мотиваційних механізмів може стимулювати працівників до більш продуктивної роботи, що призведе до збільшення обсягу наданих послуг та зростання доходів підприємства;

- ефективна система мотивації сприятиме підвищенню задоволеності працівників та зменшенню їх бажання змінити місце роботи; Це допоможе зберегти цінні кадри та знизити витрати на найм і навчання нових співробітників;

- задоволені працівники, які відчують підтримку і визнання, надаватимуть послуги на вищому рівні, що, у свою чергу, підвищить задоволеність клієнтів і сприятиме розвитку бізнесу;

- запровадження об'єктивних критеріїв оцінки працівників дозволить краще управляти витратами на оплату праці, забезпечуючи справедливий підхід до винагородження, який відповідає внеску кожного співробітника;

- мотивація працівників до розвитку та навчання відкриває нові можливості для впровадження інновацій у роботі студії, що може позитивно вплинути на її конкурентоспроможність.

Однією з ключових цілей впровадження нових мотиваційних підходів на



ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» є зменшення витрат, пов'язаних з високим рівнем плинності персоналу, яка в 2023 році становила 18,3%. Зниження плинності також покликане підвищити рівень задоволеності співробітників своєю роботою.

Для оцінки економічного ефекту від зниження плинності кадрів підприємства можна використати наступну формулу (формула 3.1):

де: Smk - економічний ефект від зниження плинності кадрів;  
коефіцієнт зниження плинності кадрів. З метою вдосконалення матеріальної мотивації планується зменшити плинність до 7%, що вказує на зниження на 11,3% (відповідно,  $R_{iz} = 0,113$ );  
чисельність персоналу підприємства, осіб;  
витрати, пов'язані із звільненням, пошуком, підбором та навчанням нового працівника (в гривнях на одну людину), які складають 3520 грн.

Тепер проведемо розрахунок економічного ефекту від зниження плинності персоналу на 11,3%:

$$20 \cdot 3520 = 38\ 077 \text{ грн}$$

Таким чином, економічний ефект від зменшення плинності кадрів на 11,3% складе 38 077 грн.

Цей результат підкреслює фінансову доцільність впровадження нових мотиваційних заходів, оскільки значне зниження витрат на підбір і навчання нових співробітників може суттєво вплинути на загальні витрати підприємства. Зниження плинності не лише позитивно позначиться на економічних показниках, але й сприятиме формуванню стабільнішої та більш згуртованої команди, що, в свою чергу, покращить якість послуг, що надаються студією, і задовольнить потреби клієнтів. Таким чином, зменшення плинності кадрів є важливим кроком до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективні технології мотивації персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці працівників підприємства, тому важливо оцінити можливий економічний ефект від зростання продуктивності внаслідок впровадження запропонованих заходів.

Продуктивність праці визначається як міра результативності працівника, яка вимірюється як відношення обсягу виробництва (випуску) до витрат на працю. Це означає, що продуктивність праці демонструє, наскільки ефективно працівник використовує свій час та зусилля для створення товарів або надання послуг.

Економічний результат від збільшення продуктивності праці розраховується за формулою 3.2 [16, с.16]:

$$E_r - P_1 \quad (3.2)$$

Де  $E_r$  - економічний результат за рік;

$P$  - кількість працівників, які підвищили продуктивність праці;

- кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом року;

$P_2$  - продуктивність праці на день після впровадження заходів;

$P_1$  - продуктивність праці на день до впровадження заходів.

Розрахуємо економічний результат збільшення продуктивності праці на у результаті проведення заходів щодо вдосконалення системи мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Для аналізу використовуються показники, наведені у таблиці 3.2.

Виходячи з даних табл.3.2, розрахуємо економічний результат від збільшення продуктивності праці на 11,3% у результаті впровадження заходів вдосконалення системи мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»:

$$E_r = 20 * 226 * (2,07 - 1,96) = 497,2 \text{ тис. грн.}$$

**Показники для розрахунку економічного результату збільшення продуктивності праці на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»**

Показник	Значення на 2023 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	20
Кількість відпрацьованого часу, днів	226
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника за 2023 рік, тис.грн.	1,96
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника у разі зростання на 11,3%, тис.грн.	2,07

Джерело: складено автором

Отже, результати розрахунків свідчать про те, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» може призвести до значних економічних вигод, які позитивно позначаються на фінансових показниках підприємства. Таке підвищення продуктивності не лише збільшує прибуток, але й формує більш конкурентоспроможну організацію, здатну ефективно реагувати на вимоги ринку.

Вдосконалення системи мотивації на підприємстві може мати значний соціальний ефект на різних рівнях, як для працівників ФОП «Студія спорту і танців «Мрія», так і для загального суспільства. Впровадження нових мотиваційних заходів не лише покращує індивідуальний добробут співробітників, але й позитивно впливає на організаційний розвиток підприємства, створюючи сприятливу атмосферу для професійного зростання та особистісного розвитку.

Основні соціальні ефекти вдосконалення системи мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» включають:

- зміцнення мотиваційних заходів веде до підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою. Коли співробітники відчувають, що їх зусилля цінуються і винагороджуються, це сприяє їхній відданості підприємству.

Висока задоволеність, в свою чергу, зменшує текучість кадрів, що позитивно впливає на стабільність та розвиток організації;

– вдосконалення системи мотивації може стимулювати співпрацю серед працівників. Заохочення командної роботи через різні види винагород і визнання досягнень може зміцнити зв'язки між членами колективу, що, в свою чергу, веде до покращення комунікації та взаємодії;

– коли працівники мотивовані, їх продуктивність зростає. Це, в свою чергу, сприяє досягненню організаційних цілей, підвищуючи загальну ефективність підприємства. Результативність праці прямо впливає на конкурентоспроможність ФОП «Студія спорту і танців «Мрія», допомагаючи їй адаптуватися до змін у ринку;

– вдосконалена система мотивації може включати елементи соціальної відповідальності, такі як підтримка локальних ініціатив чи благодійних проєктів. Це не лише зміцнює імідж підприємства в очах спільноти, але й сприяє підвищенню соціальної згуртованості;

– програми навчання та розвитку, які входять до системи мотивації, допомагають працівникам підвищувати свої кваліфікації. Це, в свою чергу, створює більш кваліфікований і конкурентоспроможний колектив, здатний вирішувати складні завдання та втілювати інноваційні ідеї;

В результаті, вдосконалення системи мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» має потенціал не лише поліпшити внутрішню атмосферу та ефективність роботи, але й позитивно вплинути на соціальну структуру, створюючи більш стабільне і успішне підприємство в цілому.

## ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів управління організаційним розвитком підприємства дозволило зробити наступні висновки та пропозиції: \*

1) організаційний розвиток є критично важливим процесом для підприємств, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Він не лише сприяє адаптації до змін, але й покращує загальну ефективність роботи, підвищує мотивацію працівників та формує здорову корпоративну культуру підприємств. Якісні зміни в структурі, культурі та управлінських процесах забезпечують можливість підприємству ефективніше реагувати на виклики ринку. Завдяки організаційному розвитку, компанії здатні не лише вижити, а й досягти сталого успіху в довгостроковій перспективі. Інвестування в навчання та розвиток працівників, а також створення середовища, що заохочує зворотний зв'язок, сприяють формуванню інноваційної культури, яка є ключовою для конкурентоспроможності. Організаційний розвиток стає стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища, покращувати свої показники та забезпечувати соціальну відповідальність;

2) свідомий підхід до управління організаційним розвитком, який включає аналіз сучасного стану, визначення майбутніх цілей і ефективне управління перехідними змінами, дозволяє підприємствам використовувати ключові інструменти, такі як SWOT-аналіз і методології Lean, для покращення продуктивності та залучення працівників. Успішна реалізація змін вимагає активної участі працівників, що сприяє формуванню корпоративної культури і стійкості в умовах динамічного ринку;

3) порівняння систем мотивації в українських та американських компаніях виявляє суттєві відмінності, що впливають на залученість та

задоволеність працівників. Американські компанії зазвичай пропонують комплексні пакети компенсацій, включаючи базову зарплату, бонуси та соціальні пільги, а також активно інвестують у розвиток персоналу через навчання та менторство. Відкрита культура зворотного зв'язку і залучення працівників у прийняття рішень також сприяє високій мотивації. В Україні ж система мотивації здебільшого орієнтована на фіксовані зарплати з обмеженими бонусами, менш розвиненими програмами розвитку та формальним підходом до зворотного зв'язку. Це свідчить про необхідність українським компаніям адаптувати кращі практики з американського досвіду для підвищення мотивації та загальної ефективності бізнесу;

ОП «Студія спорту і танців «Мрія» є динамічною організацією, яка спеціалізується на наданні різноманітних спортивних і танцювальних послуг. Стратегія ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» полягає у стабільному зростанні та розвитку бізнесу, розширення мережі. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» виявив як позитивні, так і негативні аспекти в господарській діяльності підприємства. У 2023 році рентабельність продажів ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» зросла на 0,6% до 1,09%, а рентабельність продукції досягла 1,56%. Хоча обидва показники демонструють позитивну динаміку, вони все ще залишаються на низькому рівні, що вказує на необхідність подальшого поліпшення ефективності бізнесу;

5) ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» демонструє демократичний стиль управління з довірчими стосунками між управлінським персоналом і тренерами, що сприяє створенню атмосфери команди. Директор, як єдина керівна особа, відповідає за всі аспекти діяльності, що забезпечує чітке управління, хоча може обмежувати ефективність під час зростання бізнесу. Відсутність спеціалізованих відділів (маркетингового та HR) негативно впливає на

можливості розвитку, управління персоналом і реалізацію рекламних кампаній

Аналіз динаміки чисельності персоналу показує значне зменшення чисельності працівників у 2022 році через призови та виїзди, з подальшим незначним зростанням у 2023 році. Структура кадрів демонструє гендерну нерівність і молодий колектив з високим рівнем освіти. SWOT-аналіз виявив сильні сторони, такі як висока якість послуг і досвідчений персонал, а також слабкі сторони, зокрема, відсутність спеціалізованих відділів і висока плинність кадрів. Загрози, включаючи економічну нестабільність та зростаючу конкуренцію, вимагають розробки стратегій, спрямованих на розширення послуг, впровадження нових технологій, покращення маркетингових стратегій і підтримку стабільності;

б) у ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» система мотивації персоналу поєднує матеріальні та нематеріальні методи, що дозволяє забезпечити ефективність роботи працівників. Однак, аналіз фонду заробітної плати за 2021-2023 роки показав значне зниження у 2022 році на 44,83% через зменшення чисельності персоналу та складну економічну ситуацію в країні. У 2023 році фонд заробітної плати зріс на 37,05%, що свідчить про поступове відновлення підприємства. Премії нараховуються на основі місячних результатів, але їх фіксований характер може не стимулювати працівників до перевиконання обов'язків. Нематеріальна мотивація включає безкоштовне харчування, матеріальну допомогу в кризових ситуаціях, подарунки на свята та організацію спільних заходів, але витрати на ці програми залишаються відносно невеликими. Опитування працівників показало, що лише 15% респондентів повністю задоволені існуючою системою мотивації, а 30% вважають її незадовільною. Більшість (55%) вказали на матеріальні стимули як найважливіші, але існує потреба в удосконаленні мотиваційної політики. Основні проблеми включають відсутність прозорого зв'язку між досягненнями та винагородою, затримки в нарахуванні премій, а також неясність у визначенні цілей для працівників.

Р  
А  
С  
Е  
Загальна оцінка соціальної ефективності системи мотивації становить 54%, що свідчить про потребу в термінових корекціях для підвищення морального стану колективу та загальної продуктивності студії;

7) у результаті аналізу були сформульовані ключові заходи для покращення управління організаційним розвитком ФОП «Студія спорту і танців «Мрія». Запропоновані напрями включають стратегічне розширення послуг, зміцнення управлінських механізмів, інноваційність та технології, маркетинг та партнерства, а також вдосконалення мотивації персоналу. Кожен з напрямів передбачає конкретні рекомендації та очікувані результати. Наприклад, запровадження нових видів занять і програми лояльності сприятиме залученню нових клієнтів та утриманню постійних. Створення відділів маркетингу та управління персоналом допоможе підвищити продуктивність працівників і знизити їхню текучість. Впровадження онлайн-занять і інвестиції в підвищення кваліфікації працівників дозволять підвищити конкурентоспроможність і рентабельність студії. Розширення присутності в соціальних мережах і розвиток партнерств з місцевими підприємствами сприятиме зростанню впізнаваності бренду та збільшенню доходів. Вдосконалення системи мотивації персоналу стане критичним аспектом для підвищення лояльності працівників та стимулювання їхнього професійного розвитку. Загалом, реалізація цих заходів має потенціал значно поліпшити організаційний розвиток студії, що в свою чергу забезпечить її успішну діяльність на конкурентному ринку;

8) запропоновані заходи для вдосконалення системи мотивації включають створення комфортного навчального середовища, розвиток корпоративної культури, програми благополуччя, стимулювання навчання та визнання досягнень працівників. Впровадження системи грейдування дозволить об'єктивно оцінювати працівників, підвищуючи їхню мотивацію та можливості для кар'єрного розвитку. Крім того, моральна мотивація грає ключову роль у



Р  
А  
Б  
Е  
Г  
Д  
Е  
Ж  
З  
И  
Й  
К  
Л  
М  
Н  
О  
П  
Р  
С  
Т  
У  
Ф  
Х  
Ц  
Ч  
Ш  
Щ  
Ь  
Я  
Забезпеченні продуктивності та зменшенні текучості кадрів. Регулярні наради відкрита комунікація з керівництвом та залучення працівників до прийняття рішень можуть суттєво покращити атмосферу в колективі. Програма реалізації заходів з удосконалення системи мотивації передбачає відповідальних осіб, терміни реалізації та бюджети, що сприятиме ефективній реалізації намічених цілей. Загалом, системний підхід до мотивації та управління персоналом дозволить ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» адаптуватися до змін на ринку, зміцнити корпоративну культуру та підвищити ефективність роботи, що, в свою чергу, сприятиме успішній конкурентоспроможності студії;

9) вдосконалення системи мотивації на ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» є стратегічно важливим кроком, який може принести значні економічні та соціальні вигоди. Впровадження нових мотиваційних механізмів дозволить підвищити продуктивність праці - завдяки новим підходам до мотивації працівники будуть більш зацікавлені у своїй роботі, що призведе до збільшення обсягу наданих послуг і зростання доходів; знизити плинність кадрів - ефективна система мотивації сприятиме задоволеності працівників, зменшуючи їх бажання змінити місце роботи. Це дозволить зберегти цінні кадри і зменшити витрати на їх підбір і навчання; покращити якість обслуговування- задоволені працівники, які відчують підтримку, забезпечать вищий рівень обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, позитивно вплине на репутацію студії; оптимізувати витрати - впровадження об'єктивних критеріїв оцінки дозволить справедливо управляти оплатою праці відповідно до внеску кожного співробітника; стимулювати інновації - мотивація працівників до розвитку та навчання відкриває нові можливості для впровадження інновацій у роботі студії, що може підвищити її конкурентоспроможність. Соціальні ефекти також є важливими. Вони включають підвищення задоволеності працівників, зміцнення командної роботи, поліпшення комунікації, підвищення соціальної відповідальності підприємства

та розвиток кваліфікацій співробітників. Таким чином, реалізація заходів щодо вдосконалення системи мотивації не лише поліпшить внутрішню атмосферу в колективі, але й створить більш стабільне і конкурентоспроможне підприємство, яке здатне ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Р  
А  
С  
Е  
В  
\  
\*

М  
Е  
R  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
A  
T

## РЕЗЮМЕ

P  
A  
G  
E

Тема кваліфікаційної роботи: «Управління організаційним розвитком підприємства» (на прикладі ФОП студія спорту і танців «Мрія»).

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та впровадження заходів для вдосконалення управління організаційним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління організаційним розвитком підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційним розвитком підприємства в сучасних умовах.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що результати дослідження не лише сприятимуть покращенню управлінських процесів у ФОП «Студія спорту і танців «Мрія», а й можуть бути корисними для інших підприємств у сфері послуг, що шукають ефективні шляхи організаційного розвитку.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг випускної кваліфікаційно роботи становить \_\_\_\_ сторінок, список використаних джерел – \_\_\_\_ найменувань, подані на \_\_\_\_ сторінках.

P  
A  
G  
E

\  
\*

M  
E  
R  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
A  
T

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова, А. А. (2012). Система мотивації трудової діяльності в США. Retrieved from [www.rusnauka.com/4S D 2012/Economics/6 99779.doc.html](http://www.rusnauka.com/4S D 2012/Economics/6 99779.doc.html)
2. Белко, І. А. (2017). Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Економічний дискурс*, 1, 23–32.
3. Гаврилова, О. В., & Осійчук, В. В. (2023). Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*, 38, 27. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03)
4. Гончаров, Ю. В. (2017). Проблеми та перспективи організаційного розвитку енергетичних холдингів України. *Економічний простір*, 120, 110–120.
5. Гринь, Є. Л. (2018). Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. *Modern Economics*, 11, 43–50. [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-07)
6. Гудзь, О. Є., & Стрельнікова, С. Ю. (2019). Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 4, 4–13. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.040413>
7. Денисюк, О. В., & Гаміє, А. М. (2014). Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*, 8, 204–208.
8. Джеджула, В. В., Єпіфанова, І. Ю., & Гладка, Д. О. (2019). Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*, 24(2), 88–92.
9. Жулавський, А. Ю., & Лобанова, А. М. (2021). Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. *Сучасний менеджмент і економічний розвиток*:

архів Міжнародної інтернет конференції. Retrieved from <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf>

10. Забродська, Г. І., & Забродська, Л. Д. (2017). Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений, 4(4), 55–59.

11. Забродська, Л. Д., & Пічугіна, Т. С. (2019). Управління організаційним розвитком підприємства. Х.: ХДУХТ. Retrieved from [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12011/1/kurs\\_lekcij\\_upravlinnya\\_organiz\\_rozvitkom\\_pidpriyemstva\\_zabrodska\\_pichugina\\_2019.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12011/1/kurs_lekcij_upravlinnya_organiz_rozvitkom_pidpriyemstva_zabrodska_pichugina_2019.pdf)

12. Іващенко, А. Г. (2020). Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 19(2), 283–297. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201435](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201435)

13. Коваленко, Н. В. (2019). Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління», 4(1), 69–77.

14. Коренюк, Л. В., & Чернявський, М. В. (2021). Управління організаційним розвитком підприємства на основі архітектурної моделі управління бізнесом. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 50, 41–48. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-50-4>

15. Коренюк, П. І., Чекалова, Н. Е., & Лагода, Л. В. (2018). Удосконалення управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПАТ «Українська залізниця». Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент», 33, 4–12.

16. Корнілова, Н. В. (2016). Загальна постановка завдання стратегічного управління організаційним розвитком туристичного підприємства. Науковий

вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 19(10)  
99–102.

17. Котенко, С. І., Оніщенко, С. В., & Корж, А. Є. (2019). Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», 4, 240-247\*. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.4-25>

18. Маслак, В. П., & Корнілова, О. В. (2020). Трансформація теорії мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку», 72–74.

19. Мельник, А. О., & Мельник, Л. С. (2018). Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор, 4, 94-98.

20. Миколайчук, І. П., & Кандагура, К. С. (2019). Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 4, 112–120.

21. Нікуліца, Д. Р. (2019). Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Спільнота. Retrieved from <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>

22. Ободовський, Ю. В. (2018). Механізм трансформації структур управління: теоретичні основи. Причорноморські економічні студії, 33, 106-110. Retrieved from [http://bses.in.ua/journals/2018/33\\_2018/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/23.pdf)

23. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом: Deloitte. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf)

24. Павленко, М. С., & Мельник, А. О. (2020). Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 31(70), 13–18.
25. Приймак, Н. С. (2019). Сучасні підходи до управління змінами. Причорноморські економічні студії, 38-1, 72–76. \*
26. Пріб, К. А. (2014). Формування системи управління змінами на підприємстві. Інтелект ХХІ, 2, 119–126.
27. Ралко, О. С. (2018). Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. Retrieved from <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20the%20enterprise.pdf>
28. Сардак, Е. В., & Балабанова, Л. В. (2019). Управління персоналом. 468 с.
29. Свістунов, О. С. (2020). Концептуальні основи управління організаційним розвитком технологічних процесів підприємств машинобудівного комплексу. Економічний простір, 164, 112–118. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-18>
30. Скриньковський, Р. М., Семчук, Ж. В., & Гарасим, Л. С. (2016). Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін. Ефективна економіка, 3. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_41)
31. Соболенко, В., & Сокольська, І. (2018). Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. Підприємництво, господарство і право, 10, 99-101.



32. Степанюк, Н. С. (2017). Особливості управління організаційним розвитком сільськогосподарського підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2, 136–138.
33. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. Retrieved from <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/> \*
34. Томчук, О. (2023). Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка та суспільство, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>
35. Турчіна, С. Г. (2017). Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 3(08), 199–203.
36. Швіндіна, Г. О. (2017). Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка», 4, 160–165. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2017.4-21>
37. Швіндіна, Г. О. (2017). Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка», 1, 60–64. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2017.1-09>
38. Шматько, Н. М. (2019). Теоретико-методологічні засади організації управління сталим організаційним розвитком підприємства. Бізнес Інформ, 3(494), 365–372. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-365-372>
39. Gibbons, M. (n.d.). What Is Organizational Development + Why Startups Should Care. Retrieved from <https://peoplemanagingpeople.com/topics/organizational-development-startups>
40. What is Organizational Development? A Complete Guide. Retrieved from <https://www.digitalhrtech.com/organizationaldevelopment/>

# ДОДАТКИ

Р  
А  
Г  
Е  
Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	23.40	
первісна вартість	1011	59.30	84.00
знос	1012	59.30	60.60
Усього за розділом I	1095	23.40	
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 867.40	3 057.30
Поточна дебіторська заборгованість	1155	313.40	702.30
Гроші та їх еквіваленти	1165	409.10	1 005.90
Усього за розділом II	1195	3 589.90	4 765.50
Баланс	1300	3 589.90	4 788.90

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	2.00	2.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	155.50	199.50
Усього за розділом I	1495	157.50	201.50
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	2 836.10	3 916.70
розрахунками з бюджетом	1620	6.10	21.10
розрахунками зі страхування	1625	6.60	
розрахунками з оплати праці	1630	22.10	
Інші поточні зобов'язання	1690	590.20	620.90
Усього за розділом III	1695	3 432.40	4 587.40
Баланс	1900	3 589.90	4 788.90

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 864.50	5 882.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 159.70	3 915.00
Інші витрати	2165	2 587.40	1 932.50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8 864.50	5 882.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	8 747.10	5 847.50

\  
\*  
M  
E  
R  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
A  
T

Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	117.40	34.50
Податок на прибуток	2300	21.10	6.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	96.30	28.30

## Фінансова звітність за 2022 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1011	59.30	59.30
знос	1012	59.30	59.30
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 184.90	2 867.40
Поточна дебіторська заборгованість	1155	857.80	313.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	35.60	409.10
Усього за розділом II	1195	3 078.30	3 589.90
Баланс	1300	3 078.30	3 589.90

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	2.00	2.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	75.10	155.50
Усього за розділом I	1495	77.10	157.50
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	2 271.40	2 836.10
розрахунками з бюджетом	1620	20.90	6.10
розрахунками зі страхування	1625	1.30	
розрахунками з оплати праці	1630	4.80	
Інші поточні зобов'язання	1690	702.80	590.20
Усього за розділом III	1695	3 001.20	3 432.40
Баланс	1900	3 078.30	3 589.90

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 882.00	9 689.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 915.00	6 545.80
Інші витрати	2165	1 932.50	3 083.30
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	5 882.00	9 689.30
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	5 847.50	9 629.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	34.50	60.20
Податок на прибуток	2300	6.20	10.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	28.30	49.40

Анкета вивчення задоволеності персоналом системою мотивації для ФОП  
«Студія спорту і танців «Мрія»

Шановні працівники ФОП «Студія спорту і танців «Мрія» . Просимо відповісти  
на запитання.

1. Які мотиваційні заходи використовуються у Вашій компанії?  
2. Чи задоволені Ви системою мотивацій, що діє на вашому підприємстві?  
-Так, задоволений  
- Скоріше так, чим ні  
- Скоріше ні, чим так  
- Ні, не задоволений  
- Важко відповісти  
3. Оцініть за 10-ною шкалою систему мотивації, що діє на вашому підприємстві?  
4. Мотиви в якій сфері найбільшою мірою спонукають Вас до роботи?  
- Матеріальні  
- Безпека  
- Кар'єра  
- Соціальні  
- Самозатвердження  
- Самовираження  
- Інше  
5. Які з матеріальних стимулів підвищили б Вашу зацікавленість у трудовій діяльності?  
- Потреба постійно отримувати з/п  
- Винагорода за вислугу років, за підсумком роботи за рік  
- Інші винагороди та премії  
- Індексація заробітної плати  
- Інше  
6. Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими?  
- Гарантії пенсійного забезпечення  
- Гарантії зайнятості  
- Навчання при підтримці підприємства  
- Оплата тимчасової непрацездатності  
- Безкоштовне медичне обслуговування  
Дотації на харчування, відпочинок в санаторіях  
- Довготривала оплата відпустки  
- Інше  
7. Які із соціальних мотивів для Вас найбільш актуальні?  
- Багаторічна звичка працювати в даному колективі

\  
\*  
М  
Е  
Р  
G  
E  
F  
O  
R  
M  
A  
T

- Можливість вільно і дружньо спілкуватися з колегами
- Відчуття своєї необхідності людям
- Інше

8. Які із перелічених потреб вищого порядку найбільш актуальні для Вас?

- Потреба у владі
- Потреба успіху
- Потреба в приналежності до чогось
- Інше

\

\*

9. Чи вважаєте Ви, що ефективні технології стимулювання підвищують мотивацію до праці персоналу організації

- Так
- Скоріше так, чим ні
- Скоріше ні, чим так
- Ні
- Важко відповісти

## Оцінка соціальної ефективності системи мотивації персоналу ФОП «Студія спорту і танців «Мрія»

№ з/п	Найменування компонентів	Рівень стану компонентів				
		Слабкі сторони		Розвиненість показника не більше 50%	Сильні сторони	
		Показник відсутній	Показник розвинений слабо		Розвиненість показника більше 50%	Показник розвинений сильно
1	2	3	4	5	6	7
1. Рівень задоволеності персоналом різними аспектами праці						
1.1	Рівень задоволеності заробітною платою	0	1	2	3	4
1.2	Рівень задоволеності системою соц. захищеності	0	1	2	3	4
1.3	Рівень задоволеності санітарно-гігієнічними умовами праці	0	1	2	3	4
1.4	Рівень задоволеності організаційно-трудовами умовами праці	0	1	2	3	4
1.5	Ступінь задоволеності відносинами у колективі	0	1	2	3	4
1.6	Рівень задоволеності змістом та значимістю праці	0	1	2	3	4
1.7	Рівень задоволеності системою винагороди та визнання заслуг	0	1	2	3	4
1.8	Рівень задоволеності системою кар'єрного розвитку	0	1	2	3	4
1.9	Рівень задоволеності системою проф. розвитку	0	1	2	3	4
Всього		2,4				
2. Організаційно-трудові умови праці						
2.1	Рівень дисципліни праці	0	1	2	3	4
2.2	Рівень виконавчої дисципліни	0	1	2	3	4
2.3	Ступінь травматизму працівників	0	1	2	3	4
2.4	Ступінь оснащення робочих місць	0	1	2	3	4
2.5	Ступінь механізації та автоматизації праці	0	1	2	3	4
2.6	Ступінь творчих операцій	0	1	2	3	4
2.7	Співвідношення формальних та неформальних структур управління тощо.	0	1	2	3	4
2.8	Ступінь поінформованості працівників про мотиваційні програми	0	1	2	3	4
2.9	Система оцінки мотивації персоналу	0	1	2	3	4
Всього		1,89				
3. Соціально-психологічні умови праці						

\* МЕРГЕФОРМАТ

3.1	Морально-психологічний клімат у колективі	0	1	2	3	4
3.2	Рівень конфліктності в окремих підрозділах та на підприємстві в цілому	0	1	2	3	4
3.3	Трудова та громадська активність працівників	0	1	2	3	4
3.4	Рівень залученості та лояльності персоналу тощо.	0	1	2	3	4
	Всього	2,0				
4. Соціальна захищеність персоналу						
4.1	Житлові умови працівників та членів їх сімей	0	1	2	3	4
4.2	Ступінь забезпеченості дитячими дошкільними установами	0	1	2	3	4
4.3	Ступінь забезпеченості медичною допомогою	0	1	2	3	4
4.4	Ступінь забезпеченості путівками до санаторно-оздоровчих закладів	0	1	2	3	4
4.5	Ступінь забезпеченості додатковими пенсійними гарантіями тощо.	0	1	2	3	4
	Всього	2,6				
5. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу						
5.1	Проф. рівень працівників	0	1	2	3	4
5.2	Рівень кваліфікації працівників	0	1	2	3	4
5.3	Ступінь загальної культури працівників	0	1	2	3	4
5.4	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації	0	1	2	3	4
5.5	Частка працівників, які мають задовільні результати атестації	0	1	2	3	4
	Всього	2,8				
	Сума балів	74 з 136				
	Соціальна ефективність системи мотивації персоналу	54%				

Джерело: складено автором