

10
05.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

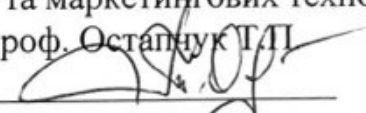
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

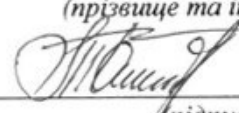
ЦЯТКО Олександр Олегович 
(здобувач вищої освіти групи ПВ-7)

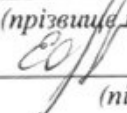
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П. 

Керівник роботи:
ст. викл. Біляк Т.О. _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є. _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Цятко О.О. Мотивація персоналу та її вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано систему мотивації персоналу та її вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємствата.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання, ефективність діяльності, персонал, тимблдінг, продуктивність праці.

Annotation

Tsyatko O.O. Personnel motivation and its impact on the effectiveness of the financial and economic activities of ATB-Market LLC. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the system of personnel motivation and its impact on the effectiveness of the financial and economic activities of the enterprise.

Keywords: personnel motivation, stimulation, activity effectiveness, personnel, team building, labor productivity.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи мотивації персоналу та її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства</i>	7
1.1. Поняття та значення мотивації для забезпечення ефективної діяльності підприємства	7
1.2. Механізм мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємства	30
Висновки до розділу 1	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення впливу мотивації персоналу на ефективність фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	47
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві	55
2.4. Напрями удосконалення мотивації персоналу та обґрунтування її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства ...	65
Висновки до розділу 2	73
<i>Висновки</i>	75
<i>Список використаних джерел</i>	78
<i>Додатки</i>	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, динамічного розвитку ринку та високих вимог до якості обслуговування мотивація персоналу набуває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Вона є ключовим інструментом управління трудовими ресурсами, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, а також на загальну ефективність фінансово-економічної діяльності. Працівники, які відчують зацікавленість у результатах своєї праці, демонструють вищу ініціативу, відповідальність та відданість роботодавцю. У зв'язку з цим зростає потреба у створенні ефективної системи мотивації, яка враховувала б як матеріальні, так і нематеріальні чинники.

Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових стимулів - заробітної плати, премій, бонусів, надбавок, тоді як нематеріальна - пов'язана з моральним заохоченням, кар'єрним зростанням, комфортними умовами праці, визнанням досягнень та можливостями для самореалізації. Збалансоване поєднання цих підходів формує сильну внутрішню мотивацію працівників і знижує ризик плинності кадрів. На практиці ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат, покращенню обслуговування клієнтів і, як наслідок, зростанню доходів підприємства.

Особливо актуальною є ця проблема для підприємств роздрібно́ї торгівлі. Ефективне управління персоналом на таких підприємствах передбачає не лише чітку організацію праці, а й формування мотиваційного клімату, здатного забезпечити стійкий ріст фінансово-економічних показників. Поглиблене вивчення впливу мотивації персоналу на результати діяльності підприємства дозволяє виявити слабкі місця у кадровій політиці та розробити дієві заходи для їх усунення. Водночас мотивація не може бути статичною - вона потребує постійного оновлення та адаптації до нових умов.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері мотивації персоналу зробило чимало вітчизняних науковців, серед яких варто виокремити праці таких авторів, як Н.А. Азьмук, О.О. Васильєва, Л.Д. Гармідер, В.М. Данюк, Є.Р. Іллін, О.І. Карпіщенко, Є.В. Кіреєв, В.С. Лозниця, Є.П. Михайлов, Т.Г. Олійник, І.О. Сєвідова, В.В. Стадник, О.А. Харун та інші. Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана, зокрема, потребує подальшого розвитку проблематика впливу мотивації на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад мотивації персоналу та її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та значення мотивації для забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- дослідити механізм мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління мотивацією персоналу на підприємстві;

– обґрунтувати напрями удосконалення мотивації персоналу та обґрунтування її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес мотивації персоналу та її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади мотивації персоналу та її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності основних понять; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів мотивації.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства на основі розвитку мотивації персоналу. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 84 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення мотивації для забезпечення ефективної діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу набуває особливого значення як ключовий чинник підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Високий рівень мотивації працівників сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості виконання завдань та зниженню рівня плинності кадрів. Забезпечення мотиваційного клімату на підприємстві дозволяє активізувати внутрішній потенціал працівників, підвищити їхню залученість до досягнення спільних цілей. Працівники, які мають чітке уявлення про можливості кар'єрного зростання, винагороди та визнання, демонструють вищу відповідальність та ініціативність. Ефективна система мотивації є не лише соціальним інструментом управління, але й економічним важелем підвищення конкурентоспроможності підприємства [61].

Успішні компанії інвестують у розвиток людського капіталу, усвідомлюючи, що саме персонал є рушієм інновацій та стратегічного розвитку. Водночас недостатній рівень мотивації призводить до зниження ефективності бізнес-процесів, збитків і втрати потенційних прибутків. Отже, формування дієвої мотиваційної політики є невід'ємною складовою управління персоналом у контексті досягнення стабільних фінансово-економічних результатів. Це підтверджує актуальність дослідження мотивації працівників як стратегічного інструменту впливу на ефективність діяльності підприємства [7].

Мотивація в загальному розумінні - це внутрішній психологічний процес, що спонукає людину до дії з метою задоволення власних потреб, досягнення цілей чи реалізації особистих і професійних інтересів. Вона визначає рівень

активності працівника, його зацікавленість у результатах своєї діяльності, а також готовність докладати зусиль для досягнення бажаного. Мотивація може мати як внутрішній характер (самореалізація, розвиток, визнання), так і зовнішній (заробітна плата, премії, кар'єрне зростання). У контексті трудової діяльності мотивація є важливим чинником формування ефективної поведінки працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальну результативність підприємства [26].

Складність і багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її суті, природи, структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному. У науковій літературі мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей. Одні дослідники акцентують увагу на біологічній або психологічній природі мотивації, інші - на соціально-економічних аспектах, що впливають на поведінку працівника. Така різноманітність підходів свідчить про багатогранність явища мотивації, а також про необхідність його комплексного аналізу. Саме тому в рамках менеджменту мотивація розглядається не лише як наукова категорія, а й як практичний інструмент управління персоналом.

Наукові дефініції до визначення поняття «мотивація» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові дефініції до визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення
1	2
Н.А. Азъмук [1]	динамічний процес формування внутрішніх причин, які спонукають людину до певних дій чи вчинків.
О.О. Васильєва [10]	готовність працівника максимально старатися для досягнення цілей організації, якщо при цьому задовольняються його особисті потреби.
Л.Д. Гармідер [15]	вплив на поведінку через комбінацію внутрішніх і зовнішніх стимулів для досягнення особистих або колективних цілей.
В.М. Данюк [20]	спонукання людини до роботи чи іншої діяльності для задоволення власних потреб завдяки прикладеним зусиллям.
Є.Р. Іллін [33]	у сфері управління мотивація - це інструмент, який формує у працівників бажання працювати ефективно через зміну їхніх цінностей.

Продовження таблиці 1.1

1	2
О.І. Карпіщенко [37]	внутрішній поштовх, що базується на потребах і прагненнях людини та спрямовується на досягнення результатів у праці.
Є.В. Кіреєв [39]	сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають поведінку, цілі та спрямованість дій людини.
В.С. Лозниця [51]	умови, які стимулюють активність людини та визначають, куди буде спрямована її поведінка - усвідомлено або ні.
Є.П. Михайлов [54]	тривалий управлінський вплив, що змінює цінності та інтереси працівника і розвиває його потенціал.
Т.Г. Олійник [56]	управлінська дія, яка викликає бажання працювати з максимальною ефективністю для досягнення цілей підприємства.
І.О. Сєвідова [69]	процес, що спонукає працівників до діяльності задля реалізації особистих і організаційних цілей.
В.В. Стадник [71]	внутрішній стан, що під дією зовнішніх або внутрішніх чинників викликає бажання займатися певною справою.
О.А. Харун [79]	процес, що визначає рівень активності, організованості та бажання людини задовольняти свої потреби через дію.

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що мотивація - це складний і багаторівневий процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають людину до цілеспрямованої діяльності, яка забезпечує задоволення її особистих потреб і водночас сприяє досягненню цілей організації, впливаючи на поведінку, активність та ефективність праці.

У сфері менеджменту та управління персоналом мотивація розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності праці. Протягом десятиліть було сформовано низку теорій мотивації, які пояснюють поведінку працівників і їхнє прагнення до досягнення результатів. Ці теорії поділяються на змістовні та процесуальні, кожна з яких висвітлює різні аспекти мотиваційного механізму. Вивчення й застосування мотиваційних теорій дозволяє керівникам обирати найбільш ефективні підходи до стимулювання персоналу. Знання цих теорій є основою формування сучасної системи управління трудовими ресурсами. Отже, теорії мотивації активно стали розроблятися в XX столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі в стародавньому світі задовго до ґрунтовних досліджень [15; 30; 49].

Отже, у сфері менеджменту та управління персоналом можна виділити кілька видів теорій мотивації (рис. 1.1).

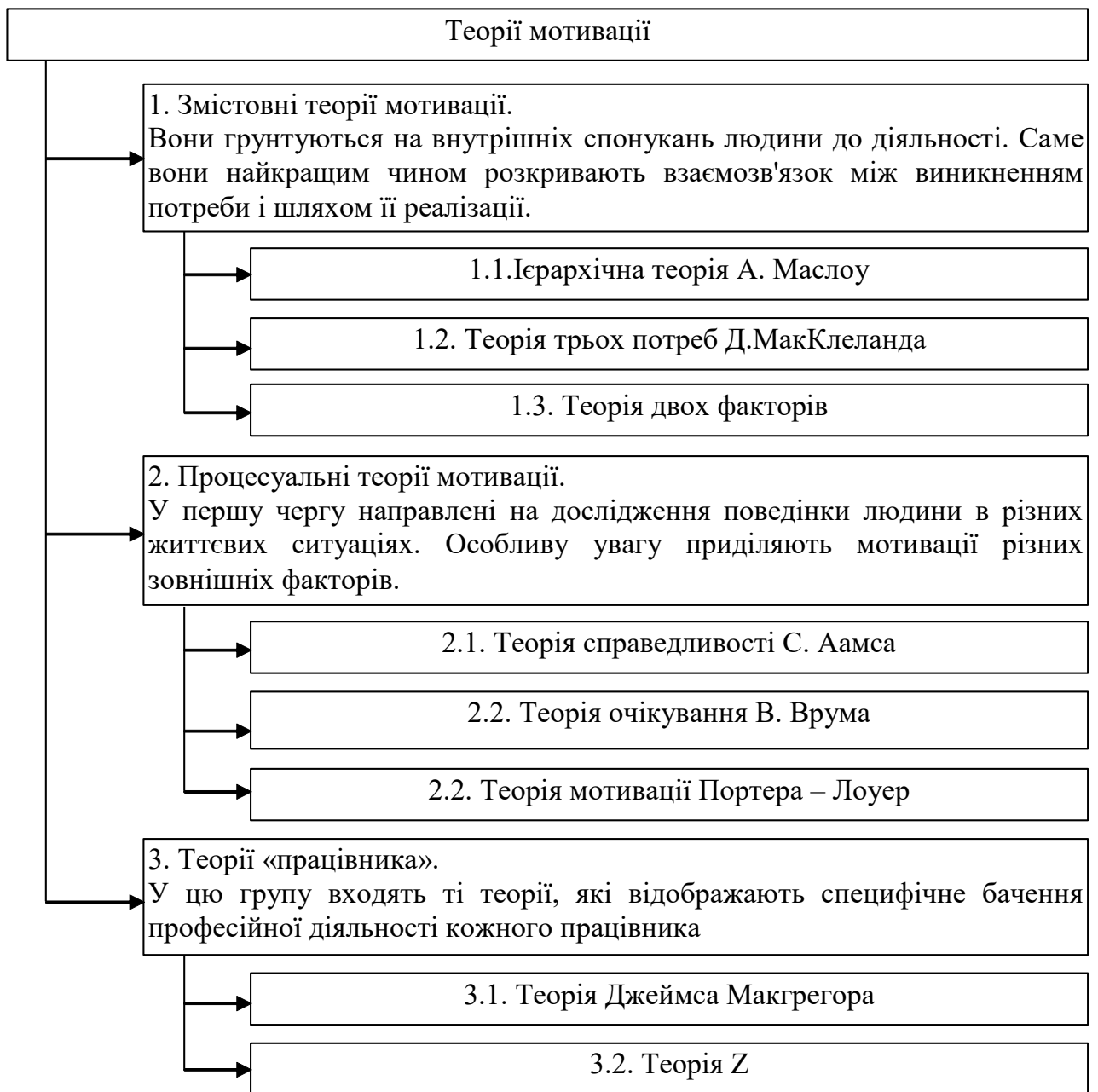


Рис. 1.1. Узагальнення теорій мотивації

Джерело: складено автором на основі [5; 7; 28]

Змістовні теорії зосереджуються на вивченні потреб, які спонукають людей до дії. Вони намагаються визначити, «що саме» мотивує працівників, які чинники лежать в основі мотивації. Найвідоміші представники - це А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберг (двофакторна теорія), Д. МакКлелланд (теорія потреб досягнення, влади й причетності) та К. Альдерфер (теорія ERG). Ці підходи припускають, що задоволення певних потреб активізує людину до праці. Основний акцент зроблено на внутрішніх психологічних факторах [7].

Процесуальні теорії вивчають, «як саме» відбувається процес мотивації - тобто логіку прийняття рішень і вибору поведінки. Основними є теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса та модель Портера-Лоулера. Вони розглядають мотивацію як результат оцінки людиною власних зусиль, можливих результатів та їх справедливості. Важливими елементами є очікування, сприйняття винагороди, суб'єктивна оцінка ситуації. Ці теорії підкреслюють роль усвідомлених рішень та зовнішніх умов [28; 49].

Теорії працівника описують уявлення керівництва про природу людей у трудовому процесі та їхню поведінку на роботі. Найвідоміші з них - це теорії Х і Y МакГрегора, а також теорія Z Оучі. Теорія Х вважає, що працівники ледачі, уникають відповідальності й потребують суворого контролю, тоді як теорія Y вбачає в них активних, відповідальних і здатних до самореалізації людей. Теорія Z наголошує на колективізмі, довготривалому працевлаштуванні та високій лояльності персоналу, поєднуючи західні та східні принципи управління. Ці підходи допомагають обрати ефективний стиль управління відповідно до типу організації та її персоналу.

До структурних елементів процесу мотивації дійсно можна віднести суб'єкти та об'єкти мотивації.

Суб'єкти мотивації - це ті, хто приймає участь у процесі мотивації. До них відносяться [39]:

- керівники - ті, хто здійснює управлінські впливи на працівників, задають цілі, стимулюють їх до діяльності, надають підтримку;
- працівники (персонал) - ті, хто є об'єктами мотивації і здійснює діяльність у межах організації для досягнення поставлених цілей.

Об'єкти мотивації - це те, що спонукає до діяльності і є кінцевим результатом мотиваційних впливів. Вони включають [30]:

- індивідуальні потреби працівників - матеріальні, соціальні, психологічні потреби, які мають бути задоволені для підтримки мотивації;
- організаційні цілі та завдання - досягнення яких є результатом спільних зусиль працівників, орієнтованих на виконання завдань компанії.

Ці елементи взаємодіють, створюючи ефективний процес мотивації, де суб'єкти здійснюють вплив на об'єкти, що, у свою чергу, сприяє досягненню як індивідуальних, так і колективних цілей.

Процес мотивації, в основі якого покладено потреби, зображений на рис. 1.2.

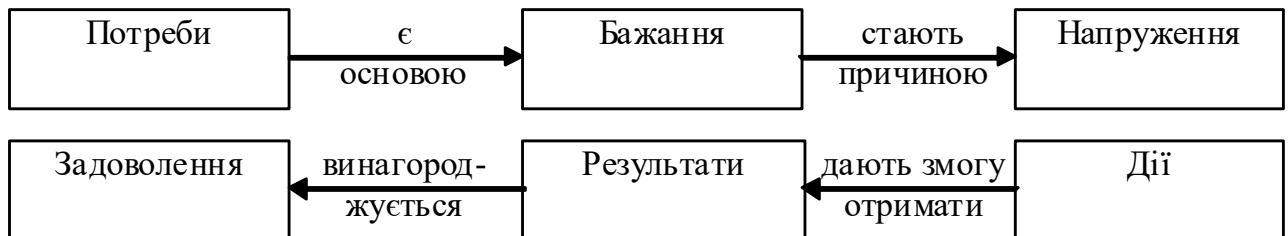


Рис. 1.2. Мотиваційний ланцюг «потреби - бажання – винагорода»

Джерело: складено автором на основі [18; 36]

Мотиваційна структура - це сукупність різних мотивів, які визначають поведінку людини, її ставлення до роботи та життєвих цілей. Вона формується під впливом різних факторів, таких як індивідуальні потреби, соціальні взаємодії, внутрішні переконання та зовнішні стимули. Співвідношення цих мотивів впливає на те, як людина реагує на різні ситуації та які дії вона обирає для досягнення своїх цілей [50].

Процес виховання мотиваційної структури є цілеспрямованим і включає в себе вплив на індивідуальні потреби та прагнення особистості через виховні та управлінські методи. Це можуть бути тренінги, навчання, розвиток внутрішніх цінностей, зміна ставлення до роботи, а також стимулювання соціальної відповідальності. Зміна мотиваційної структури може включати як свідоме формування нових переконань, так і підвищення внутрішньої мотивації до роботи та саморозвитку [46].

Зміна співвідношення мотивів може привести до зміни поведінки людини, зокрема у сфері професійної діяльності. Коли домінує мотив досягнення, особа буде орієнтована на результат і продуктивність, а коли важливіше стає соціальне визнання - на співпрацю і комунікацію. Виховання певних мотивів може сприяти розвитку кращих професійних якостей, підвищення ефективності роботи та

покращення стосунків в колективі.

Мотивація є одним із ключових факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства. Вона безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їхнє ставлення до виконуваних завдань і, як наслідок, на загальні результати організації. Забезпечення високого рівня мотивації сприяє не лише досягненню короткострокових цілей, а й створенню довгострокової конкурентної переваги. Працівники, які відчувають підтримку та мають чітке розуміння власної цінності в компанії, демонструють вищу залученість і ефективність [76].

Окремі параметри значення мотивації для забезпечення ефективної діяльності підприємства узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Параметри значення мотивації для забезпечення ефективної
діяльності підприємства

Значення мотивації	Вплив на ефективність діяльності підприємства
Підвищення продуктивності праці	Мотивовані працівники виконують завдання ефективніше, швидше та з меншими помилками, що сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства.
Поліпшення якості роботи	Завдяки високому рівню мотивації, працівники проявляють більшу увагу до деталей і прагнуть досягти високих стандартів якості у своїй роботі.
Залученість та лояльність персоналу	Система мотивації, що враховує потреби працівників, підвищує їх лояльність до компанії та сприяє довготривалому працевлаштуванню.
Зниження плинності кадрів	Високий рівень мотивації знижує ймовірність звільнень, оскільки працівники більш задоволені своєю роботою і відчувають себе цінними для організації.
Створення сприятливої організаційної культури	Мотивація впливає на створення позитивної атмосфери в колективі, що стимулює співпрацю, ініціативність та творчий підхід до вирішення задач.
Підвищення інноваційності	Мотивовані працівники більш схильні до впровадження нових ідей, вдосконалення процесів і пошуку креативних рішень, що сприяє інноваційності в компанії.
Оптимізація використання ресурсів	Мотивація дозволяє раціональніше розподіляти ресурси, оскільки працівники зацікавлені в досягненні високих результатів при мінімальних витратах часу та коштів.
Зміцнення репутації компанії	Компанія, що інвестує в мотивацію своїх працівників, формує позитивний імідж на ринку, що приваблює талановитих спеціалістів та потенційних клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [3; 36]

Отже, завдяки реалізації мотиваційної функції менеджменту в організації вирішуються такі завдання [20]:

1. Підвищення ефективності праці – за допомогою мотивації працівники працюють з більшою віддачею, що призводить до зростання продуктивності та якості виконуваних завдань.

2. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів – система мотивації сприяє залученню талановитих фахівців та знижує плинність кадрів, підтримуючи стабільність у команді.

3. Покращення організаційної культури – мотиваційні механізми допомагають створювати позитивну атмосферу у колективі, що сприяє співпраці та взаємодії між працівниками.

4. Розвиток інноваційності та ініціативи – мотивовані співробітники активно шукають нові ідеї та рішення, що покращують бізнес-процеси і підвищують конкурентоспроможність підприємства.

5. Досягнення стратегічних цілей – мотивація допомагає спрямувати зусилля працівників на досягнення організаційних цілей, що веде до успіху компанії в довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація є основоположним фактором для досягнення ефективної діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи та залученість персоналу. Високий рівень мотивації допомагає знизити плинність кадрів і створити сприятливу організаційну культуру, що сприяє довгостроковій стабільності компанії. Мотивовані працівники активно впроваджують інновації та знаходять ефективні рішення для оптимізації використання ресурсів. Крім того, система мотивації допомагає зміцнити репутацію компанії, залучаючи талановитих фахівців і підтримуючи позитивний імідж на ринку. Таким чином, належна мотивація є ключовою для розвитку і досягнення конкурентних переваг підприємства, що забезпечує стратегічний успіх на ринку та підвищує ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

1.2. Механізм мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства

Вивчення механізму мотивації персоналу є однією з ключових складових у системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Адже успішна реалізація стратегії компанії безпосередньо залежить від рівня залученості та продуктивності працівників, що визначають результати роботи організації. Мотивація персоналу впливає на досягнення високих показників ефективності праці, що, в свою чергу, сприяє зростанню доходів і зменшенню витрат. Завдяки мотивованим працівникам підприємство може досягати оптимального використання своїх ресурсів, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, мотивація сприяє розвитку інноваційності, залученню креативних ідей, які здатні змінити бізнес-процеси на кращу сторону [11].

Дослідження механізму мотивації дозволяє виявити ефективні методи стимулювання працівників, що підвищують якість роботи та відповідальність за виконання завдань. Мотивація персоналу також є основою для створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що впливає на загальну атмосферу та взаємодію між співробітниками. Тому правильне розуміння та застосування механізмів мотивації є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вивчення цього питання надає можливість формувати ефективні системи мотивації, що підтримують високу продуктивність і фінансову стабільність компанії. Поглиблене дослідження механізму мотивації персоналу є необхідним для забезпечення довгострокового розвитку та досягнення високих фінансово-економічних результатів підприємства [1].

Розгляд процесу управління мотивацією в системі менеджменту ефективності підприємства більшість науковців здійснюють у трьох аспектах:

1. Як результат взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів - мотивація формується під впливом зовнішніх (об'єктивних) факторів, таких як умови праці,

система винагород, корпоративна культура, а також внутрішніх (суб'єктивних) факторів, які визначають особисті потреби, прагнення і цілі працівника. Ця взаємодія забезпечує оптимальне налаштування мотиваційної системи для досягнення ефективних результатів.

2. Як процес становлення усвідомлених причин трудової діяльності - мотивація розглядається як процес формування чітких мотивів і усвідомлених цілей, які сприяють активізації праці. У цьому контексті важливо, щоб працівники чітко розуміли, які саме результати вони мають досягти, і як їхні зусилля впливають на досягнення організаційних цілей.

3. Як властивість особистості працівника - мотивація виявляється як індивідуальна характеристика кожного працівника, що впливає на його поведінку, прагнення і готовність докладати зусилля для досягнення особистих та колективних цілей. Цей аспект підкреслює важливість розуміння індивідуальних потреб і мотивів кожного співробітника для ефективного управління його діяльністю в межах підприємства [25].

Механізм мотивації персоналу підприємства з позиції забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства - це система взаємопов'язаних елементів, що сприяють формуванню, підтримці та стимулюванню бажаної поведінки працівників, орієнтуючи їх зусилля на досягнення організаційних цілей. Цей механізм включає в себе різні форми і методи мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні, що відповідають індивідуальним потребам співробітників та специфіці підприємства.

Механізм мотивації також сприяє створенню сприятливої організаційної культури, розвитку компетенцій і покращенню трудової взаємодії. Завдяки ефективно реалізованому механізму мотивації, підприємство здатне збільшити продуктивність праці, знизити витрати та підвищити якість надаваних послуг або виробленої продукції, що в результаті забезпечує зростання його фінансових результатів та конкурентоспроможності. Водночас важливим аспектом є те, що мотиваційний механізм має бути гнучким і адаптивним до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства [37].

Завдання функціонування механізму мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства можна сформулювати таким чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Завдання функціонування механізму мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства

Завдання	Опис
Підвищення продуктивності праці	Створення умов для максимальної ефективності праці співробітників, що збільшує загальну продуктивність.
Досягнення організаційних цілей	Узгодження індивідуальних цілей працівників з цілями підприємства для досягнення стратегічних завдань.
Зниження витрат на ресурси	Оптимізація використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) для зниження витрат і підвищення рентабельності.
Підвищення рівня залученості та лояльності працівників	Створення сприятливого середовища для працівників, що знижує плинність кадрів і забезпечує стабільність.
Інноваційний розвиток і підвищення якості праці	Стимулювання креативності та інновацій для вдосконалення бізнес-процесів і поліпшення якості продукції чи послуг.
Покращення корпоративної культури та клімату	Створення позитивної корпоративної атмосфери, що сприяє колективній ефективності.
Досягнення фінансових та економічних результатів	Забезпечення фінансового благополуччя підприємства через збільшення доходів, скорочення витрат та оптимізацію процесів.

Джерело: складено автором на основі [39; 44]

Отже, механізм мотивації персоналу є ключовим елементом для забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, оскільки він сприяє досягненню високої продуктивності праці, узгодженню індивідуальних та організаційних цілей. Завдяки мотивації, підприємство може оптимізувати ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи рентабельність. Крім того, механізм мотивації сприяє створенню сприятливого корпоративного клімату, зменшуючи плинність кадрів і підвищуючи лояльність працівників. В результаті, ефективно реалізований механізм мотивації забезпечує досягнення фінансових та економічних цілей підприємства, сприяючи його сталому розвитку.

Успішність та ефективність формування і використання технологій

мотивування персоналу підприємств безпосередньо залежить від дотримання основних принципів цього процесу. Принципи мотивування визначають настанови та керівні засади, які забезпечують узгодженість дій та сталість мотиваційних механізмів. Вони охоплюють як організаційні, так і індивідуальні фактори, сприяючи належному застосуванню мотиваційних технологій для досягнення оптимальних результатів. Дотримання цих принципів дозволяє підприємству ефективно залучати, утримувати та розвивати кадри, що в кінцевому підсумку забезпечує досягнення фінансово-економічних цілей та стабільний розвиток [58].

Визначальні принципи формування механізму мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Визначальні принципи формування механізму мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [19; 80]

Загалом, під час формування механізму мотивації необхідно враховувати наступні вимоги до раціональної мотивації [69; 83]:

1. Індивідуальний підхід. Мотиваційні стратегії повинні бути орієнтовані на потреби та особливості кожного працівника, з урахуванням його цінностей, інтересів і кар'єрних прагнень.

2. Збалансованість. Важливо досягти балансу між матеріальними і нематеріальними стимулами, щоб працівники отримували як фінансове, так і моральне визнання за свою роботу.

3. Прозорість та справедливість. Мотиваційна система повинна бути зрозумілою і справедливою для всіх працівників, без проявів упередженості або нечесності.

4. Гнучкість. Механізм мотивації має бути адаптивним, здатним до коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства.

5. Орієнтація на досягнення результатів. Мотивація повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей підприємства, забезпечення високої продуктивності та результативності в роботі.

6. Нагородження за досягнення. Визнання і нагородження працівників за досягнення, ініціативу та виконання завдань має бути системним і стимулювати подальший розвиток.

Мотивація є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Види мотивації в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства представлено на рис. 1.4.

Отже, виділяють два основні види мотивації: нематеріальну та матеріальну.

Нематеріальна мотивація пов'язана з моральними та емоційними аспектами, такими як визнання, повага, можливості для кар'єрного зростання, самореалізація, сприятливий робочий клімат, навчання та розвиток. Вона орієнтована на задоволення психоемоційних потреб працівників і створення позитивної мотиваційної атмосфери.

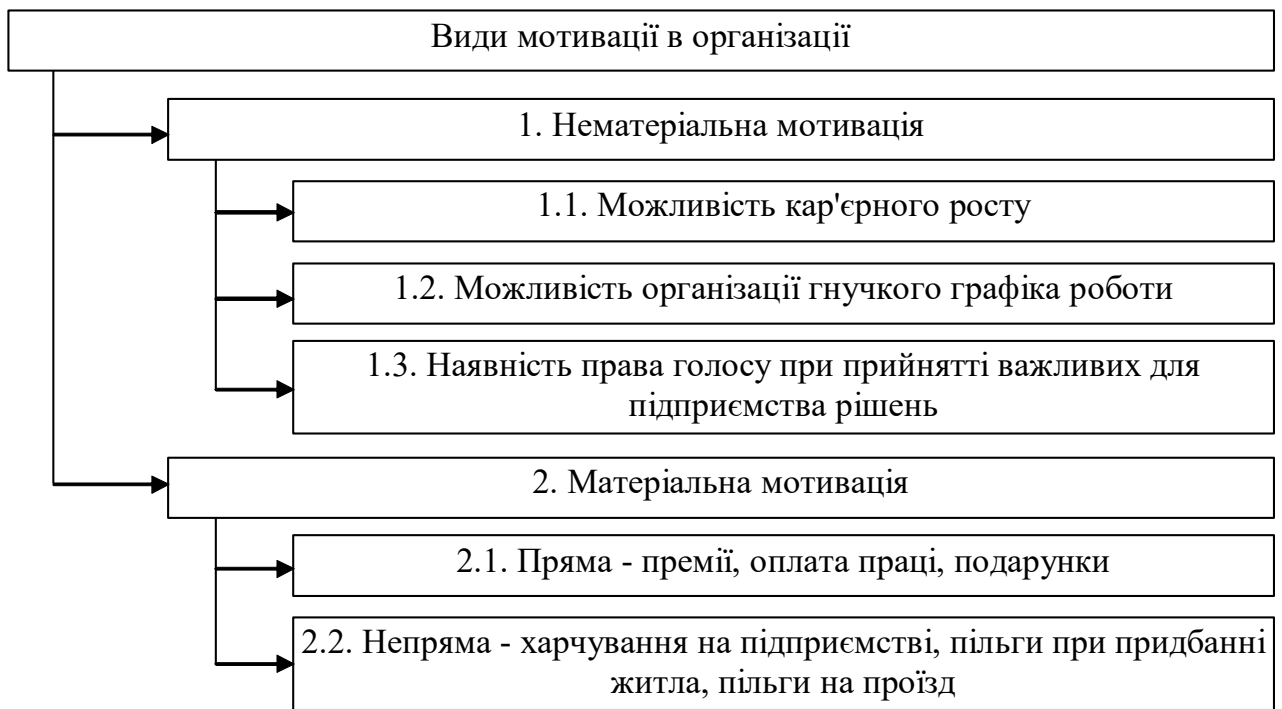


Рис. 1.4. Види мотивації в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [44; 55]

Матеріальна мотивація базується на фінансових винагородах і інших матеріальних заохоченнях, таких як зарплата, бонуси, премії, соціальні пільги, компенсації та інші матеріальні переваги. Вона сприяє безпосередньому стимулюванню досягнення високих результатів працівників через фінансове заохочення [19].

Обидва види мотивації важливі для забезпечення ефективності роботи підприємства і повинні бути збалансовані відповідно до потреб та цілей організації.

Модель механізму мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства представлена на рис. 1.5.

1. Стратегічні цілі підприємства – це довгострокові орієнтири організації, які визначають напрямок розвитку, завдання та пріоритети, що повинні бути досягнуті через ефективну роботу персоналу. Цілі підприємства є основою для розробки політики мотивації та визначення основних стимулів для працівників.



Рис. 1.5. Модель механізму мотивації персоналу в системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [11; 25]

2. Політика мотивації персоналу – це система принципів, стратегій і підходів, яка визначає, як саме підприємство мотивує своїх працівників. Вона повинна відповідати цілям організації, включати матеріальні та нематеріальні стимули та бути гнучкою до змін.

3. Діагностика та розробка механізму мотивації персоналу – це процес аналізу потреб та мотиваційних факторів працівників, вивчення їхніх очікувань та потреб, а також розробка індивідуальних і колективних мотиваційних стратегій, що відповідатимуть цілям підприємства.

4. Механізм мотивації персоналу – це сукупність конкретних методів та інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив на працівників для

досягнення встановлених цілей. Це можуть бути як матеріальні винагороди (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, можливості для розвитку, кар'єрний ріст).

5. Рейтингова оцінка ефективності кожного робітника – це інструмент, що дозволяє вимірювати індивідуальні досягнення працівників, їхній внесок у загальний результат. Оцінка ефективності важлива для коригування мотиваційної стратегії і визначення найкращих працівників для подальшого заохочення.

6. Оцінка ефективності системи мотивації – це процес аналізу результативності впровадженої системи мотивації. Він включає вимірювання рівня задоволення працівників, аналіз продуктивності, плинності кадрів і інших показників, що дозволяють оцінити, чи досягає підприємство своїх цілей через застосовану систему мотивації [25].

Визначні елементи взаємопов'язані та сприяють побудові ефективної системи мотивації, яка дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей, підвищуючи продуктивність і задоволеність працівників.

Таким чином, можна зробити висновок, що механізм мотивації персоналу є ключовим елементом для забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Він допомагає налаштувати взаємодію між організаційними цілями та потребами працівників, що сприяє максимізації продуктивності та досягненню стратегічних результатів. Ефективний механізм мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяють задовольняти різноманітні потреби працівників і підвищувати їхню зацікавленість у результатах роботи. Важливим аспектом є поєднання короткострокових та довгострокових мотиваційних факторів, що допомагає утримувати працівників і підтримувати їх високий рівень залученості. Успішна реалізація мотиваційної функції веде до покращення фінансових результатів і стабільного економічного зростання підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства

Оцінка ефективності мотивації персоналу є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку підприємства, оскільки напряду впливає на досягнення фінансово-економічних результатів. Мотивація є основним рушієм трудової активності працівників, що безпосередньо відображається на їхній продуктивності та якості виконуваної роботи. Адекватна система мотивації допомагає не лише підвищити задоволеність працівників, але й знижує плинність кадрів, що сприяє збереженню знань та досвіду в організації. Впровадження ефективної мотиваційної стратегії дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, зокрема трудових, та оптимізувати витрати. Водночас, незадовільна мотивація може призвести до зниження продуктивності, збільшення витрат на навчання та адаптацію нових працівників. Оцінка ефективності мотивації допомагає виявити найбільш результативні методи стимулювання працівників і коригувати їх відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі [3].

Важливою є також роль оцінки в процесі адаптації до нових економічних умов, коли фінансово-економічні показники підприємства часто стають основою для прийняття рішень щодо подальших інвестицій і розвитку. Регулярне оцінювання мотиваційних стратегій дозволяє не лише підвищити економічні показники, а й сформувати сталу корпоративну культуру та забезпечити високий рівень залученості працівників. Таким чином, оцінка ефективності мотивації є необхідною умовою для забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку та його фінансової стабільності.

Процес оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства - це систематичний підхід, спрямований на визначення рівня впливу застосованих мотиваційних методів та інструментів на результати діяльності працівників і організації в цілому. Він включає аналіз того, як мотивація впливає на продуктивність, якість роботи, рівень задоволення працівників та їх залученість

до досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінка ефективності мотивації передбачає використання різних інструментів, таких як опитування, анкетування, рейтингова оцінка, а також аналіз фінансово-економічних показників, що відображають результати діяльності підприємства [26].

Завдяки цьому процесу можна виявити сильні та слабкі сторони існуючої мотиваційної системи, коригувати її та адаптувати до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Ефективна оцінка мотивації дозволяє підприємству оптимізувати витрати на стимулювання працівників, підвищити їх продуктивність та забезпечити досягнення фінансових та економічних цілей.

При вивченні ефективності системи мотивації праці персоналу промислових підприємств можна орієнтуватися на кілька основних припущень:

1. Продуктивність праці працівників залежить від різних факторів мотивації, які можна умовно поділити на три основні групи: економічні, соціальні та корпоративно-культурні (засадничі) мотиватори.

2. Оцінюючи ефективність мотиваційної системи, доцільно застосовувати принцип В. Парето, згідно з яким на результат впливає обмежена кількість ключових факторів (80% результату створюється 20% факторів). Це означає, що при розробці мотиваторів треба враховувати їх обмежену кількість.

3. Існує пряма залежність між рівнем мотивації працівників і рівнем економічних та соціальних мотиваторів, але з часом ефективність цих мотиваторів знижується при підвищенні їх рівня.

4. Корпоративно-культурні мотиватори мають множинний ефект на результативність мотиваційної системи, хоча їх дія не залежить безпосередньо від економічних і соціальних факторів. Важливо з'ясувати, чи переважають зовнішні цілі підприємства над внутрішньо-корпоративними цілями, які враховують розвиток і вдосконалення персоналу, а також сприйняття цінностей організації працівниками [32].

Згідно з концепцією соціальних стандартів, повинні виконуватись такі співвідношення між прожитковим мінімумом (d_m), мінімальною середньомісячною заробітною платою (d_z^0) і середньомісячною заробітною

платою працівників (d_z): d_z^0 має бути не менше 1,15 від прожиткового мінімуму ($d_z^0 \geq 1,15 \times d_m$), а прожитковий мінімум складає приблизно 40% від середньої заробітної плати працівників ($d_m \approx 0,4 \times d_z$).

Щодо корпоративно-культурних (засадничих) мотиваторів, їхній вплив на працівників є опосередкованим і може бути виражений через множник k , що приймає додатні значення. Якщо $k < 1$, це свідчить про те, що працівник не сприймає основи управління підприємством; якщо $k = 1$, то сприйняття нейтральне; якщо $k > 1$, працівник свідомо підтримує ці принципи. Це сприйняття є індивідуальним для кожного працівника, але в середньому можна припустити, що воно варіюється між різними рівнями управлінського персоналу (низовий, середній, верхній рівень), з деякими незначними відмінностями в межах однорідних груп [12].

Оцінювальну функцію мотивації праці управлінського персоналу промислових підприємств $F(d_z, d_s)$ можна представити у такому вигляді [12]:

$$F(d_z, d_s) = k \cdot \left[\int_e(d_z) + \int_c(d_s) \right] \quad (1.1)$$

де k – коригуючий коефіцієнт (мультиплікатор), $k \geq 0$; f_e – економічний критеріальний показник; f_c – соціальний критеріальний показник; d_z – середньомісячна заробітна плата персоналу; d_s – середньомісячні соціальні виплати на підприємстві.

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу необхідно створити шкалу, яка відповідатиме кількісним значенням оцінювальної функції з якісними критеріями ефективності, враховуючи граничні значення показників, таких як $f_e(d_z)$, $f_c(d_s)$ і множник k . Наприклад, якщо функція мотивації $F(d_z, d_s)$ знаходиться в межах від 0 до 0,5, то система мотивації вважається неадекватною і не відповідає цілям та завданням управління організацією. У випадку, коли $F(d_z, d_s)$ знаходиться між 1 та 2, мотивація управлінського персоналу в цілому оцінюється як ефективна. Для спрощення та зручності використання оцінки, кількість параметрів для якісної оцінки мотивації слід обмежити до 4-6. Ці параметри можна поділити на дві групи: «позитивну» та «негативну» оцінку мотивації, щоб

спростити процес аналізу та прийняття рішень щодо коригування системи мотивації [12].

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації персоналу ґрунтується на дотриманні принципу об'єктивності, який передбачає, що оцінка повинна базуватися на фактичних даних і реальних результатах, а не на суб'єктивних уявленнях або припущеннях. Це дозволяє забезпечити справедливу і точну оцінку ефективності мотиваційної системи, враховуючи всі ключові фактори, які впливають на продуктивність праці персоналу. Принцип об'єктивності також сприяє мінімізації можливих упереджень при аналізі результатів, що дозволяє приймати рішення, спрямовані на покращення мотиваційних стратегій. У підсумку, застосування цього підходу допомагає не лише визначити рівень ефективності поточної мотиваційної системи, але й сприяє коригуванню та оптимізації підходів для досягнення найкращих фінансово-економічних результатів.

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналу потребує дослідження як кількісних, так і якісних показників. Кількісні показники включають фінансові та економічні аспекти, такі як продуктивність праці, рівень виконання планових завдань, зростання прибутковості чи ефективності використання ресурсів. Якісні показники включають оцінку рівня задоволеності працівників, їхній рівень залученості, корпоративний клімат і відносини в колективі, а також вплив корпоративної культури та управлінських практик. Для забезпечення комплексної оцінки необхідно комбінувати ці показники, що дозволяє більш точно визначити результативність мотиваційної системи. Адекватна оцінка ефективності мотивації дозволяє коригувати стратегії управління персоналом і забезпечувати досягнення довгострокових цілей підприємства [37].

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розробці системи показників, які дозволяють оцінити комплексний і системний вплив на об'єкт управління. Така система показників включає як кількісні, так і якісні характеристики, що взаємодіють і впливають на результати діяльності

працівників. Кількісні показники можуть охоплювати рівень продуктивності праці, виконання планів, зростання фінансових показників підприємства, тоді як якісні - рівень задоволення працівників, мотиваційне налаштування, задоволеність умовами праці та корпоративною культурою. Важливою складовою є також вимірювання ефективності конкретних мотиваційних стратегій, які застосовуються на підприємстві. Система показників дозволяє виявити недоліки в існуючій мотиваційній політиці та вчасно вжити коригувальних заходів для покращення ефективності роботи персоналу підприємства.

Система показників оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Система показників оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства

Ознака однорідності	Показники
1	2
Економічні трудові показники	- трудомісткість, людгод./натур. од. (продуктивність праці, натур. од./люд.); - фонд оплати праці, грн.; - чисельність персоналу, осіб; - фонд робочого часу, люд.-год; - середня заробітна плата на працівника, грн./люд.; - співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці; - сукупні витрати на персонал, грн.; - питомі витрати на персонал грн./люд.; - віддача витрат на персонал (витратомісткість), грн./грн.; - рентабельність витрат на персонал, %; - витрати на соціальний розвиток колективу, грн.; - витрати на навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), грн. - частка соціальних витрат у витратах на робочу силу, %; - частка витрат на персонал в обсязі реалізації (частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства), %; - відсоток браку продукції; - витрати від браку, грн.; - витрати від конфліктів і злочинства. грн.; - витрати від порушень трудової дисципліни, грн.
Показники руху персоналу	- коефіцієнт плинності персоналу, %; - коефіцієнт обороту з прийому, %; - коефіцієнт обороту з вибуття, %; - коефіцієнт загального обороту, %; - коефіцієнт стабільності кадрів, %.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу	- питома вага працівників з вищою освітою у загальній чисельності персоналу, %; - питома вага працівників із середньою спеціальною освітою в загальній чисельності персоналу, %; - середній розряд працівників; - питома вага працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %
Показники соціально-економічної та інноваційної активності	- питома вага працівників, які беруть участь у виробничих змаганнях, % - питома вага працівників, які беруть участь у громадській роботі, %; - питома вага раціоналізаторів і винахідників, %; - кількість патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на 1 працюючого, од.
Показники організації та умов праці	- завантаженість персоналу, % - коефіцієнт використання робочого часу; - питома вага працівників, які суміщають професії, %; - питома вага працівників, які беруть участь у роботі автономних робочих груп, бригад, команд, %; - питома вага працівників, які працюють за гнучким робочим графіком, %; - показник загального рівня санітарно-гігієнічних умов на робочих місцях, % чи за бальною шкалою; - питома вага робітників, які працюють у комфортних умовах повітряного, температурного та іншого середовища, %; - питома вага працівників зайнятих на важких і шкідливих роботах, %; - коефіцієнт прогулів, %; - кількість (відсутність) випадків виробничого саботажу, страйків; - втрати робочого часу за рік через хвороби та травми, люд.-год.; - частота і ступінь важкості нещасних випадків, од.

Джерело: складено автором на основі [4; 27; 50]

Показники ефективності мотивації праці персоналу мають вирішальний вплив на загальні фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат на управління персоналом і покращенню якості продукції чи послуг. Оскільки мотивація безпосередньо пов'язана з ефективністю виконання завдань і досягненням цілей підприємства, її вплив поширюється на всі аспекти діяльності, від виробництва до управлінських рішень. Система мотивації, що відповідає потребам працівників, може значно поліпшити фінансові показники, зокрема рентабельність та конкурентоспроможність підприємства. Врахування таких показників є важливим елементом для прийняття стратегічних рішень і забезпечення сталого розвитку підприємства [50].

Вплив значень мотиваційних показників на фінансово-економічні показники діяльності підприємства представлено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Вплив значень мотиваційних показників на фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [39; 58]

Сукупний економічний показник розраховується, як узагальнюючий економічний показник (E_c) – визначається дією всіх інструментів мотивації, запланованих до впровадження [9]:

$$E_c = (\pm E_1 \pm \dots \pm E_n) - K \quad (1.2)$$

де $E_1, \dots, E_n$ – умовно річна економія завдяки застосуванню інструментів використання методів мотивації праці в межах удосконалення планування, організації, мотивації, оцінки, контролю праці та прийняття рішень може бути одержана в результаті зниження витрат робочого часу, зростання продуктивності праці, підвищення якості виконаних робіт, своєчасності та дострокового завершення робіт; K – одноразові витрати, пов'язані з впровадженням

інструментів використання методів мотивації праці (додаткові витрати на розробку системи обліку результатів праці, підвищення кваліфікації або освоєння суміжних професій тощо).

Таким чином, оцінка ефективності мотивації персоналу є важливим інструментом для забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємства. Правильна мотивація здатна підвищити рівень залученості працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на їх продуктивність та якість виконуваних завдань. Фінансово-економічні показники підприємства, такі як прибутковість, рентабельність і витрати на управління, безпосередньо залежать від рівня мотивації працівників. Висока мотивація сприяє зменшенню плинності кадрів, зниженню витрат на навчання та адаптацію нових співробітників, що дозволяє заощаджувати ресурси підприємства. Водночас, низький рівень мотивації може призвести до зниження ефективності роботи, збільшення витрат на утримання персоналу та зменшення конкурентоспроможності підприємства. Оцінка ефективності мотивації персоналу повинна включати як кількісні, так і якісні показники, що дозволяє здійснити всебічний аналіз впливу мотиваційної системи на діяльність організації. Таким чином, правильна оцінка та коригування мотивації працівників є важливим чинником для покращення фінансових результатів підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємства

Нормативно-правове забезпечення у сфері мотивації персоналу підприємства є ключовим елементом для створення ефективної та справедливої системи мотивації. Це дозволяє забезпечити правовий захист інтересів як працівників, так і роботодавців, а також формує основи для реалізації та вдосконалення мотиваційних стратегій на підприємстві. Нормативно-правова база визначає чіткі правила та процедури, які регламентують відносини між сторонами праці, а також встановлює рамки для застосування різних видів

мотиваційних заходів. Відсутність належного правового регулювання може призвести до порушень трудових прав, зниження мотивації та негативно вплинути на загальну атмосферу в колективі. Зокрема, наявність чітких законодавчих актів сприяє збереженню балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, що дозволяє ефективно впливати на результативність роботи працівників. Крім того, нормативно-правове забезпечення є важливим для встановлення прозорих і справедливих критеріїв оцінки результатів праці, що, в свою чергу, підвищує рівень довіри та мотивації персоналу [61].

Враховуючи постійні зміни в економічному середовищі та на ринку праці, правове регулювання у сфері мотивації повинно бути гнучким і адаптивним до нових умов. Додатково, нормативно-правове забезпечення гарантує рівні можливості для всіх працівників, незалежно від їх статусу чи посади, а також створює умови для соціальної відповідальності підприємств. Таким чином, для ефективного розвитку будь-якої організації важливо мати чітке та справедливе правове регулювання мотивації персоналу, що дозволить створити сприятливу атмосферу для досягнення високих результатів і підтримки стабільності підприємства.

До нормативно-правової бази управління мотивацією персоналу відносять сукупність документів, що визначають правила, норми та процедури, які регулюють відносини між роботодавцем та працівниками в контексті мотивації праці. Це включає трудовий кодекс, колективні договори, угоди, внутрішні нормативні акти підприємства, а також закони та інші нормативні документи, що регулюють права і обов'язки сторін у сфері трудових відносин. Нормативно-правова база визначає умови застосування різних методів мотивації, таких як матеріальні й нематеріальні стимули, а також встановлює критерії оцінки ефективності мотиваційних заходів. Вона також сприяє забезпеченню рівних прав працівників у процесі мотивації, що є важливим для створення справедливої та прозорої системи заохочення і стимулювання. Згідно з нормативно-правовою базою, будь-яка мотивація повинна відповідати чинному законодавству, що

охороняє права працівників та регулює соціально-економічні умови їх праці [76].

Нормативно-методичне забезпечення системи управління мотивацією персоналу - це сукупність нормативних і методичних документів, які регламентують організацію, впровадження та оцінку системи мотивації на підприємстві. Воно включає в себе не лише правові акти, але й розроблені методики, інструкції, стандарти та рекомендації, що допомагають ефективно впроваджувати та використовувати різні інструменти мотивації. Це забезпечення охоплює такі аспекти, як розробка критеріїв оцінки ефективності мотивації, підготовка програм стимулювання та компенсацій, а також визначення ролі керівників і співробітників у цьому процесі. Основною метою нормативно-методичного забезпечення є створення єдиних стандартів для розробки мотиваційних стратегій та їх оцінки, що дозволяє досягати високих результатів у управлінні персоналом.

До нормативно-методичних документів, що регулюють систему мотивації персоналу на підприємстві, відносять [17; 30; 50]:

1. Трудовий кодекс та закони – основні правові акти, що визначають загальні правила та вимоги щодо праці, умов працевлаштування, оплати праці та трудових відносин.

2. Колективні договори та угоди – документи, що укладаються між роботодавцем і працівниками або їх представниками і містять конкретні умови, що стосуються мотивації та стимулювання праці.

3. Внутрішні нормативні акти підприємства – положення, інструкції та інші документи, що визначають конкретні правила щодо мотивації персоналу в межах підприємства, такі як система преміювання, бонусів, кар'єрного росту.

4. Методичні рекомендації та стандарти – розроблені фахівцями документи, які містять детальні методики для оцінки, впровадження та аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві.

5. Програми навчання та розвитку персоналу – документи, що регулюють процеси підвищення кваліфікації працівників, що є важливою складовою мотивації для підвищення їх ефективності.

Представлені документи створюють правову та методичну основу для ефективного управління мотивацією персоналу на підприємстві, забезпечуючи правову безпеку та сталість мотиваційних процесів.

До основних завдань правового забезпечення системи управління мотивацією персоналу відносять [44]:

1. Створення правової основи для мотивації працівників – розробка та впровадження нормативних актів, що регулюють умови праці, оплату праці, пільги та гарантії для працівників, а також умови їх заохочення та стимулювання.

2. Гарантування дотримання трудових прав працівників – забезпечення відповідності системи мотивації чинному законодавству, зокрема, з питань рівних можливостей, захисту прав працівників, запобігання дискримінації та зловживанням з боку роботодавця.

3. Регулювання системи винагород та стимулів – розробка правових норм, які визначають порядок виплат бонусів, премій, компенсацій та інших форм винагороди, що стимулюють ефективність праці.

4. Забезпечення прозорості та справедливості мотиваційних процесів – встановлення чітких процедур для оцінки ефективності праці, визначення критеріїв оцінки та методів заохочення, щоб уникнути упередженості або несправедливості.

5. Підвищення рівня правової культури серед працівників – навчання персоналу щодо їх прав, обов'язків і можливостей у контексті системи мотивації, зокрема в питаннях умов праці, соціальних гарантій і стимулів.

6. Моніторинг і коригування правових аспектів мотиваційної системи – регулярний перегляд і оновлення нормативно-правової бази відповідно до змін у законодавстві та економічних умовах, з урахуванням новітніх підходів у мотивації персоналу.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємств України представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу

підприємств України

Нормативно-правовий акт	Характеристика
Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.04.2025 р. [43]	Визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. Використовується, як головний нормативний акт, що регулює питання організації праці на підприємстві.
Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР [66]	Цей Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання. Забезпечує управлінський процес щодо визначення принципів розрахунку заробітної плати працівників відповідної їх до форм і систем.
Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : закон України від 08.07.10 р. № 2464-VI [64]	Цей Закон визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати та повноваження органу, що здійснює його збір та ведення обліку. Почав використовуватись не так давно і забезпечує облік соціальних виплат у вигляді єдиного соціального внеску.
Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII [65]	Цей Закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально – економічних інтересів працівників і власників. Забезпечує нормативно-правову базу для укладання та аналітичного обліку трудових відносин, які виникають між працедавцями та найманими працівниками.
Про відпустки : закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР [62]	Цей Закон встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.
Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII [67]	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює відносини з питань безпеки, гігієни праці.
Виплати працівникам : Положення (стандарт бухгалтерського обліку) від 28.10.2003 р. №601 [13]	Положення визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про виплати (у грошовій і не грошовій формах) за роботи, виконані працівниками, та її розкриття у фінансовій звітності. Норми Положення застосовуються роботодавцями – підприємствами, організаціями, іншими юридичними особами незалежно від форм власності (крім бюджетних установ).

Джерело: складено автором

Інформаційне забезпечення в сфері мотивації персоналу є однією з ключових складових ефективного управління працею на підприємстві. Воно

включає в себе збір, обробку, аналіз і передачу необхідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Від рівня інформаційної підтримки безпосередньо залежить ефективність застосування різноманітних мотиваційних методів і механізмів. Завдяки ефективній системі інформаційного забезпечення, керівництво може своєчасно отримувати дані про результати діяльності працівників, що дозволяє коригувати стратегії мотивації і стимулювання. Крім того, таке забезпечення сприяє створенню прозорості в оцінці результатів роботи і системі винагород.

Важливим аспектом є доступність і своєчасність надання цієї інформації як керівництву, так і працівникам. Інформаційна підтримка дозволяє оперативно реагувати на зміни в мотиваційних потребах персоналу, адаптувати систему мотивації до зовнішніх і внутрішніх змін. Зокрема, інформація про досягнення, результати та потреби працівників допомагає формувати індивідуальні та колективні мотиваційні стратегії. Вона також є основою для побудови системи заохочень і штрафів, що забезпечує справедливість і прозорість в управлінні трудовими ресурсами. Отже, інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною процесу мотивації, що підвищує ефективність використання персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [74].

Інформаційне забезпечення в сфері мотивації персоналу - це система збору, обробки, аналізу і надання інформації, що дозволяє керівництву підприємства приймати ефективні управлінські рішення щодо мотивації працівників. Воно охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, що стосуються продуктивності праці, задоволення працівників умовами праці, їхніх потреб і очікувань. Це забезпечення включає в себе як регулярний моніторинг результатів діяльності персоналу, так і аналіз мотиваційних методів і стратегій. Інформація про досягнення, потреби та інтереси працівників допомагає розробляти індивідуалізовані та колективні мотиваційні стратегії, адаптуючи їх до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Основною метою є створення прозорості в процесі оцінки результатів роботи, що дозволяє формувати систему справедливих заохочень і стимулів для працівників [82].

Елементи інформаційної системи мотивації персоналу включають в себе ключові складові, які забезпечують ефективне збирання, обробку та передачу інформації для формування стратегії мотивації працівників. Основні елементи цієї системи наступні [39; 58]:

1. Джерела інформації – це всі можливі канали, через які збирається інформація про працівників, їхню діяльність, рівень задоволення роботою, потреби та бажання. До них відносяться анкети, опитування, співбесіди, оцінка ефективності роботи, внутрішні звіти, соціальні мережі тощо.

2. База даних – є центральним елементом, де зберігається вся інформація, що стосується працівників та мотиваційних процесів. Це може бути програмне забезпечення для зберігання даних про продуктивність, оцінки, особисті уподобання та відгуки працівників.

3. Інструменти збору та обробки інформації – до них відносяться методи та технології, які використовуються для отримання та аналізу даних. Це можуть бути опитування, інтерв'ю, різні форми анкетування, а також спеціалізовані програмні комплекси для автоматизованого збору та обробки даних.

4. Методи аналізу – це техніки, що дозволяють оцінювати зібрану інформацію. Вони включають в себе статистичні аналізи, когортні дослідження, методи SWOT-аналізу, а також моделювання для оцінки ефективності різних мотиваційних стратегій і систем.

5. Звітування та передача інформації – забезпечує передачу результатів збору та аналізу даних керівництву та відповідальним особам. Це можуть бути регулярні звіти, інтерпретація даних у вигляді таблиць, графіків, діаграм або спеціалізованих презентацій.

6. Зворотний зв'язок – важливий елемент інформаційної системи, що дозволяє працівникам отримувати інформацію про свої досягнення, зміни в мотиваційній стратегії, відгуки про ефективність їхньої роботи. Це стимулює працівників до досягнення вищих результатів і сприяє підвищенню рівня залученості.

7. Моніторинг та оцінка – це постійний процес перевірки ефективності

системи мотивації персоналу, на основі якого коригуються мотиваційні стратегії. Моніторинг включає в себе регулярну оцінку рівня задоволення працівників, ефективності програм стимулювання та загальної атмосфери в колективі.

Визначені елементи взаємодіють між собою, забезпечуючи ефективне управління процесами мотивації, адаптуючи їх до змін в організації та підвищуючи її загальну ефективність.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є критичними складовими ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Нормативно-правова база створює правові підстави для реалізації мотиваційних процесів, забезпечуючи дотримання трудового законодавства, визначення прав і обов'язків працівників та роботодавців. Вона також включає в себе розробку політик та стандартів, які регламентують використання матеріальних та нематеріальних стимулів для працівників. Інформаційне забезпечення дозволяє зібрати, обробити та передати необхідні дані для оцінки ефективності мотиваційних заходів, а також для моніторингу та коригування мотиваційних стратегій. Воно допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі фактичних даних про працівників та їх потреби. Комплексне використання нормативно-правових і інформаційних інструментів сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню задоволення працівників та досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, ці елементи є невід'ємною частиною успішної системи управління мотивацією персоналу.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ мотивації персоналу та її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що мотивація - це складний і багаторівневий процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають людину до цілеспрямованої діяльності, яка забезпечує задоволення її особистих потреб і водночас сприяє досягненню цілей організації, впливаючи на поведінку, активність та ефективність праці. Мотивація є одним із ключових факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства. Вона безпосередньо впливає на продуктивність працівників, їхнє ставлення до виконуваних завдань і, як наслідок, на загальні результати організації.

2. Визначено, що мотивація є основоположним фактором для досягнення ефективної діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи та залученість персоналу. Високий рівень мотивації допомагає знизити плинність кадрів і створити сприятливу організаційну культуру, що сприяє довгостроковій стабільності компанії. Мотивовані працівники активно впроваджують інновації та знаходять ефективні рішення для оптимізації використання ресурсів.

3. Узагальнено, що механізм мотивації персоналу підприємства з позиції забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства це система взаємопов'язаних елементів, що сприяють формуванню, підтримці та стимулюванню бажаної поведінки працівників, орієнтуючи їх зусилля на досягнення організаційних цілей. Цей механізм включає в себе різні форми і методи мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні, що відповідають індивідуальним потребам співробітників та специфіці підприємства.

4. Обґрунтовано, що ефективний механізм мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяють задовольняти різноманітні потреби працівників і підвищувати їхню зацікавленість у

результатах роботи. Важливим аспектом є поєднання короткострокових та довгострокових мотиваційних факторів, що допомагає утримувати працівників і підтримувати їх високий рівень залученості. Успішна реалізація мотиваційної функції веде до покращення фінансових результатів і стабільного економічного зростання підприємства.

5. Встановлено, що процес оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства - це систематичний підхід, спрямований на визначення рівня впливу застосованих мотиваційних методів та інструментів на результати діяльності працівників і організації в цілому. Він включає аналіз того, як мотивація впливає на продуктивність, якість роботи, рівень задоволення працівників та їх залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінка ефективності мотивації передбачає використання різних інструментів, таких як опитування, анкетування, рейтингова оцінка, а також аналіз фінансово-економічних показників, що відображають результати діяльності підприємства.

6. Обґрунтовано, що фінансово-економічні показники підприємства, такі як прибутковість, рентабельність і витрати на управління, безпосередньо залежать від рівня мотивації працівників. Висока мотивація сприяє зменшенню плинності кадрів, зниженню витрат на навчання та адаптацію нових співробітників, що дозволяє заощаджувати ресурси підприємства. Водночас, низький рівень мотивації може призвести до зниження ефективності роботи, збільшення витрат на утримання персоналу та зменшення конкурентоспроможності підприємства.

7. Доведено, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є критичними складовими ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Комплексне використання нормативно-правових і інформаційних інструментів сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню задоволення працівників та досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, ці елементи є невід'ємною частиною успішної системи управління мотивацією персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження є ТОВ «АТБ-Маркет» - структурна одиниця корпорації «АТБ», яка є лідером українського ринку роздрібної торгівлі. Такий вибір обґрунтований високими темпами розвитку компанії, масштабністю її діяльності та значним впливом мотиваційної політики на фінансово-економічні результати. У зв'язку з цим ТОВ «АТБ-Маркет» виступає доцільною базою для аналізу механізмів впливу мотивації персоналу на ефективність функціонування підприємства.

ТОВ «АТБ-Маркет» - найбільша українська мережа продуктових супермаркетів, яка входить до складу національної корпорації «АТБ». Компанія є одним із лідерів у сфері роздрібної торгівлі та відіграє важливу роль в економіці України. Заснована вона в 1993 році, коли було відкрито шість перших гастрономів фірми «Агротехбізнес» у місті Дніпро. Саме ця фірма й поклала початок розвитку сучасної торговельної мережі «АТБ». Назва компанії - аббревіатура від «АгроТехБізнес», що відображає її перше позиціонування. У 2000-х роках компанія започаткувала новий формат роботи - дискаунтер із системою самообслуговування, який став новаторським для України. До 2003 року в мережі працювало вже 85 магазинів у 12 містах країни. У 2006 році кількість магазинів зросла до 169, а в 2009 - до 340 у 102 містах. До 2013 року мережа вже нараховувала 810 магазинів [57].

Проте 2014 рік приніс складнощі - у зв'язку з окупацією Криму та частини Донбасу частина магазинів була змушена припинити роботу. Незважаючи на це, компанія продовжила динамічно розвиватися. У 2016 році було придбано західноукраїнську мережу магазинів «Барвінок», яка включала 37 магазинів,

реорганізованих під бренд «АТБ». У 2017 році було відкрито оновлений формат супермаркетів, що поєднував сучасний дизайн і поліпшений сервіс. Компанія потрапила до двадцятки найбільших платників податків в Україні. Сума податкових відрахувань «АТБ-Маркет» за 2017 рік склала 4,7 млрд грн. У 2018 році компанія мала понад 900 магазинів, а темпи розширення сягали 100 магазинів на рік. У 2019 році товарообіг компанії перевищив 100 млрд грн, а кількість магазинів на кінець 2020 року становила 1201 [57].

У 2020 році мережа «АТБ» задекларувала рекордний дохід у 123,9 млрд грн. Податкові виплати компанії становили 15,6 млрд грн. У 2020 році було відкрито 127 нових магазинів, а ще 59 - оновлено. Чисельність персоналу компанії перевищила 64 000 осіб. У 2021 році компанія зареєструвала торгові марки для власного виробництва напоїв - «The Cola», «The Lemon» і «The Orange». Це стало відповіддю на припинення співпраці з Coca-Cola, яку згодом було частково відновлено. Напої під цими ТМ виробляються у місті Черкаси на потужностях ТОВ «Виробнича компанія "ГУД ФУД"». У 2021 році кількість магазинів мережі досягла 1316.

Проте початок повномасштабної війни у 2022 році значно ускладнив роботу компанії. Компанія втратила тисячі працівників - частина звільнилася і виїхала за кордон, інші пішли на фронт. Були зруйновані розподільчі центри в Київській області та тимчасово втрачені об'єкти в Херсонській області. У травні 2022 року компанія закрила понад 200 магазинів, частина яких була пошкоджена. З серпня 2022 року «АТБ-Маркет» припинив роботу в Донецькій області через бойові дії.

На початку 2023 року мережа налічувала 1116 магазинів. Незважаючи на воєнні виклики, компанія зберігала лідерські позиції у сфері роздрібної торгівлі. За підсумками 2023 року корпорація АТБ очолила список найбільших компаній України за версією «Української правди». У 2024 році товарообіг мережі зріс на 15% у порівнянні з попереднім роком - до 248,3 млрд грн. Було відкрито 47 нових магазинів та оновлено 11 існуючих. Інвестиції в розвиток склали майже 15 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2023 році [57].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «АТБ-Маркет»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АТБ-МАРКЕТ
Скорочена назва	ТОВ «АТБ-Маркет»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	30487219
Дата реєстрації	19.07.1999 р.
Уповноважені особи	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	9 930 148,65 грн.
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 46.34 Оптова торгівля напоями 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження юридичної особи	49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок, 40

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «АТБ-Маркет», код ЄДРПОУ 30487219, було зареєстровано 19.07.1999 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 9930148,65 грн. На час останнього оновлення даних 04.04.2025 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «АТБ-Маркет» є Шаповалова Наталія Анатоліївна.

Компанія продовжує активно впроваджувати інновації, модернізувати логістику та вдосконалювати підходи до обслуговування клієнтів. «АТБ-Маркет» залишається соціально відповідальним бізнесом, підтримує волонтерські ініціативи та працевлаштовує внутрішньо переміщених осіб. Важливим елементом стабільності підприємства є ефективна система мотивації персоналу. Компанія прагне зберегти команду та стимулювати високі трудові результати, навіть у складних умовах воєнного часу. Завдяки адаптивній моделі

управління та стратегічному підходу до розвитку, «АТБ-Маркет» залишається флагманом українського рітейлу.

ТОВ «АТБ-Маркет» є провідною українською мережею роздрібної торгівлі, яка дотримується чітко визначених місії, стратегічного бачення, цілей та принципів розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Місія, стратегічне бачення, цілі та принципи розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Параметр	Опис
Місія	Забезпечення населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами, гарантуючи якість товару через використання високоефективних технологій і етичного ведення роздрібного бізнесу.
Стратегічне бачення	Стати лідером українського ринку роздрібної торгівлі, забезпечуючи найвищі темпи розвитку за кількістю магазинів, товарообігом, податковими виплатами та кількістю покупців.
Цілі	1. Розширення мережі магазинів у всіх регіонах України для забезпечення доступності товарів для максимальної кількості споживачів. 2. Впровадження сучасних інноваційних рішень і додаткових клієнтських сервісів для підвищення рівня обслуговування. 3. Підвищення ефективності діяльності через оптимізацію бізнес-процесів та використання передових технологій.
Принципи розвитку	1. Орієнтація на потреби клієнтів та забезпечення високого рівня їх задоволеності. 2. Використання високоефективних технологій та етичних стандартів у веденні бізнесу. 3. Постійне вдосконалення та інноваційність у підходах до управління та обслуговування клієнтів. 4. Забезпечення прозорості та відповідності міжнародним стандартам у фінансовій звітності.

Джерело: складено автором за даними підприємства

ТОВ «АТБ-Маркет» визначає свою місію як надання якісних товарів першої необхідності за доступними цінами із дотриманням етичних стандартів. Стратегічне бачення компанії полягає у закріпленні лідерства на українському ринку роздрібної торгівлі шляхом активного зростання. Основними цілями є розширення мережі магазинів, впровадження інновацій та підвищення ефективності бізнес-процесів. Компанія орієнтується на потреби клієнтів і прагне максимально задовольнити їх очікування. У своїй діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» дотримується принципів інноваційності, етичності, прозорості та

відповідності міжнародним стандартам. Такий підхід забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність компанії на національному ринку.

Основні бізнес-процеси ТОВ «АТБ-Маркет» охоплюють усі ключові етапи функціонування підприємства роздрібною торгівлі та включають:

1. Закупівлю товарів – вибір постачальників, укладання контрактів, планування асортименту, контроль якості продукції та логістичне забезпечення постачання до розподільчих центрів.

2. Логістику та управління складськими запасами – ефективне транспортування, зберігання товарів і їх подальше розподілення між магазинами мережі.

3. Роздрібну торгівлю – організацію роботи торговельних точок, включаючи викладку товару, обслуговування покупців, прийом оплат, управління персоналом та дотримання стандартів якості.

4. Маркетинг та управління асортиментом – формування цінової політики, проведення акцій, рекламних кампаній та постійна оптимізація асортименту відповідно до споживчих потреб.

5. Фінансовий менеджмент – планування та облік доходів і витрат, оподаткування, звітність та управління інвестиційними ресурсами.

6. Управління персоналом – набір, навчання, мотивація працівників та розвиток корпоративної культури.

7. IT-підтримку та цифрову трансформацію – автоматизацію процесів, використання сучасних програмних рішень для аналітики, логістики, касових операцій тощо.

Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» являє собою багаторівневу функціональну модель, що забезпечує ефективне керівництво масштабною мережею магазинів по всій Україні.

Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет» представлена у Додатку А.

На чолі компанії стоїть Генеральний директор, який відповідає за загальне стратегічне керівництво та прийняття ключових управлінських рішень. Йому

підпорядковуюються дирекції та департаменти, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності: закупівлі, логістику, фінанси, маркетинг, розвиток, IT, юридичний супровід, безпеку, персонал тощо.

Кожен департамент має свою ієрархію менеджерів та спеціалістів, що забезпечують виконання операційних завдань на відповідному рівні. Окремо функціонують регіональні управління, які координують діяльність торгових точок у певних областях, контролюючи роботу директорів магазинів та виконання корпоративних стандартів.

Централізоване управління дозволяє забезпечувати єдину політику компанії в усіх філіях, тоді як децентралізовані елементи (на рівні регіонів і магазинів) сприяють гнучкості, оперативності та врахуванню локальних особливостей. Така структура забезпечує високу ефективність, контроль якості та здатність швидко масштабувати діяльність відповідно до стратегії зростання компанії.

Результати проведеного SWOT-аналізу стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати проведеного SWOT-аналізу стратегічного розвитку
ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку

Чинники розвитку	Фактори
1	2
Сильні сторони (S)	Провідна позиція на ринку роздрібної торгівлі в Україні Широка мережа магазинів по всій країні Впровадження сучасних IT-рішень та автоматизованих процесів Власна логістична інфраструктура Стабільна фінансова політика і висока довіра споживачів
Слабкі сторони (W)	Надмірна централізація прийняття рішень Недостатнє охоплення в сегменті преміум-товарів Високе навантаження на персонал через інтенсивний темп роботи Ризик втрати якості обслуговування при швидкому розширенні
Можливості (O)	Розширення на нові географічні ринки, зокрема за межами України Збільшення асортименту товарів власних торгових марок Розвиток онлайн-продажів та доставки Впровадження екологічних та сталих рішень, відповідно до європейських трендів

Продовження таблиці 2.3

1	2
Загрози (T)	Посилення конкуренції з боку міжнародних мереж (наприклад, Lidl, Auchan)

	Економічна	нестабільність	в	країні
	Зміни	у податковому	та митному	регулюванні
	Коливання курсу валют, що впливає на закупівлі імпортованих товарів			

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Отже, ТОВ «АТБ-Маркет» має сильні позиції на українському ринку завдяки розгалуженій мережі магазинів, сучасним технологіям та стабільній фінансовій політиці. Проте існують внутрішні слабкості, зокрема централізованість управління та ризик зниження якості обслуговування. Компанія має значні можливості для подальшого зростання, включаючи розвиток онлайн-продажів і вихід на нові ринки. Водночас вона стикається з низкою загроз, серед яких - конкуренція з боку міжнародних мереж та економічна нестабільність. SWOT-аналіз допомагає сформулювати стратегічний підхід до подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-Маркет» є лідером національного ринку роздрібної торгівлі, демонструючи стабільне зростання та впровадження сучасних бізнес-рішень. Компанія успішно реалізує свою місію - забезпечення споживачів якісними товарами за доступними цінами. Завдяки широкій торговельній мережі та ефективному логістичному управлінню, «АТБ» забезпечує високий рівень доступності продукції у всіх регіонах України. Орієнтація на інновації, цифровізацію процесів і вдосконалення сервісу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Водночас, компанія має чітко сформоване стратегічне бачення, що забезпечує напрямки її подальшого розвитку. SWOT-аналіз підтверджує наявність як значного потенціалу, так і зовнішніх загроз, що потребують гнучкого управління. Перспективними напрямками залишаються розширення асортименту, розвиток електронної комерції та впровадження сталих екологічних практик. Загалом, ТОВ «АТБ-Маркет» має усі передумови для збереження лідерських позицій і подальшого динамічного зростання на вітчизняному ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом для оцінки його стабільності, ефективності та перспектив подальшого розвитку. В умовах ринкової економіки та високої конкуренції своєчасна і точна оцінка фінансових показників дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства. Це, у свою чергу, дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати ефективне функціонування бізнесу. Діагностика допомагає виявити внутрішні резерви, оцінити платоспроможність, фінансову стійкість та рентабельність діяльності підприємства. Вона також дозволяє здійснювати прогнозування результатів діяльності на основі аналізу динаміки ключових показників. Особливо важливою є ця процедура для інвесторів, кредиторів, власників та менеджерів, які потребують об'єктивної інформації для ухвалення стратегічних рішень. Комплексна діагностика охоплює аналіз балансу, фінансових результатів, ліквідності, оборотності активів, рентабельності, а також структури капіталу. Вона забезпечує всебічне уявлення про фінансове «здоров'я» підприємства. У процесі діагностики застосовуються як класичні методи фінансового аналізу, так і сучасні цифрові інструменти.

Правильна інтерпретація отриманих результатів дає змогу уникати фінансових ризиків, своєчасно реагувати на негативні зміни в економічному середовищі. Оцінка фінансового стану є невід'ємною складовою стратегічного та оперативного планування. Вона також необхідна при залученні інвестицій, укладанні кредитних договорів та участі у державних чи міжнародних програмах підтримки бізнесу. Важливою є й роль діагностики у визначенні здатності підприємства до адаптації в умовах економічних криз. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є невід'ємним інструментом управління та основою для досягнення довгострокової успішності підприємства. Її регулярне проведення сприяє підвищенню прозорості та ефективності бізнес-процесів.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, млн. грн.	148333	181090	208905	60572	40,84
Валовий прибуток, млн. грн.	37612	47850	56270	18659	49,61
Чистий прибуток, млн. грн.	2528	-450	3099	572	22,62
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	41738	44275	50995	9257	22,18
Середньорічна вартість необоротних активів, млн. грн.	24774	23869	26221	1447	5,84
Середньорічна вартість оборотних активів, млн. грн.	16964	20406	24774	7809	46,03
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48872	44094	46084	-2788	-5,70
Фондовіддача, грн.	5,99	7,59	7,97	1,98	33,06
Фондомісткість	0,09	0,09	0,08	-0,01	-10,25
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	506,91	541,31	568,99	62,08	12,25
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3035,13	4106,90	4533,14	1498,01	49,36
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,74	8,87	8,43	-0,31	-3,56

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки демонструє позитивні тенденції в основних аспектах фінансової діяльності підприємства. Чистий дохід компанії збільшився на 40,84%, досягнувши 208,9 млрд грн у 2024 році, що свідчить про значний ріст продажів. Валовий прибуток також зріс на 49,61%, що підкреслює ефективність операційної діяльності та здатність компанії генерувати додаткову вартість. Чистий прибуток відновився після збитків у 2023 році і досягнув 3,1 млрд грн, що є позитивним сигналом про стабілізацію фінансового стану підприємства.

Середньорічна вартість активів ТОВ «АТБ-Маркет» зросла на 22,18%, що свідчить про розширення бізнесу та зростання масштабів операцій. Особливо суттєвим є збільшення вартості оборотних активів на 46,03%, що може свідчити про підвищення ліквідності компанії та її здатності швидко реагувати на зміни на ринку. Середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 5,7%, що може вказувати на певну оптимізацію трудових ресурсів або ефективніше використання персоналу.

Інші показники, як фондівддача та фондоозброєність, демонструють позитивні зміни: фондівддача зросла на 33,06%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, а фондоозброєність збільшилась на 12,25%, що може свідчити про більш ефективне оснащення працівників. Продуктивність праці збільшилась на 49,36%, що вказує на зростання виробничих потужностей і більш ефективне використання робочої сили. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 3,56%, що може свідчити про зменшення ефективності використання оборотних активів, що потребує подальшого аналізу і можливої корекції стратегії управління оборотними коштами.

В цілому, фінансові результати компанії вказують на стабільне зростання та розвиток, хоча деякі показники потребують уваги для подальшого покращення ефективності ТОВ «АТБ-Маркет».

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою частиною його фінансового аналізу, яка дозволяє оцінити ефективність використання активів та визначити їх здатність забезпечити стабільність і розвиток бізнесу. Вивчення майнового стану дає змогу оцінити, чи має підприємство достатньо ресурсів для виконання своїх зобов'язань і досягнення стратегічних цілей. Основною метою діагностики є виявлення потенційних ризиків, пов'язаних з управлінням активами, та можливість їх оптимізації для підвищення рентабельності і фінансової стабільності.

Аналіз майнового стану охоплює різноманітні аспекти, зокрема структуру активів, ліквідність, ефективність використання основних та оборотних засобів. Оцінка майна підприємства включає в себе вивчення вартості і руху активів, що дозволяє визначити їх вплив на фінансові результати і здатність покривати короткострокові та довгострокові зобов'язання. Важливим етапом є також визначення рівня фондоозброєності та фондівддачі.

Процес діагностики майнового стану допомагає сформувати комплексне уявлення про фінансову стійкість підприємства та дає можливість виявити слабкі місця в управлінні активами. Це також важливий інструмент для прийняття

управлінських рішень, пов'язаних із залученням інвестицій, кредитуванням або плануванням стратегічних змін. Враховуючи швидко змінювану економічну ситуацію, регулярна діагностика майнового стану є необхідною для адаптації підприємства до нових умов ринку.

Характеристика майна підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ТОВ «АТБ-маркет»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	23102	56,2	24636	51,9	27807	51,0	4705	20,37	-5,24
в т.ч. основні засоби	20764	50,5	22365	47,1	25308	46,4	4545	21,89	-4,13
2. Оборотні активи	17979	43,8	22833	48,1	26714	49,0	8735	48,58	5,22
в т.ч. запаси	8615	21,0	8370	17,6	10672	19,6	2056	23,87	-1,40
дебіторська заборговність	940	2,3	947	2,0	1159	2,1	218	23,19	-0,16
грошові кошти	8424	20,5	13516	28,5	14884	27,3	6461	76,70	6,79
Пасиви									
1. Власний капітал	4980	12,1	4530	9,5	5269	9,7	289	5,80	-2,46
в т.ч. зареєстрований капітал	10	0,0	10	0,0	10	0,0	0	0,00	-0,01
нерозподілений прибуток	4970	12,1	4520	9,5	5259	9,6	289	5,81	-2,45
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	8859	21,6	8672	18,3	9109	16,7	250	2,82	-4,86
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	27241	66,3	34286	72,2	40152	73,6	12911	47,40	7,32
Баланс	41081	100,0	47488	100,0	54530	100,0	13450	32,74	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

У 2024 році загальний баланс підприємства зріс на 13 450 млн грн, що складає 32,74% порівняно з 2022 роком. Важливим аспектом є зміна в частці необоротних активів, яка зменшилась з 56,2% у 2022 році до 51,0% у 2024 році,

що свідчить про певне зменшення значення основних засобів у структурі активів. Зокрема, основні засоби збільшилися на 4 545 млн грн, або 21,89%, що є позитивним знаком для підприємства, оскільки свідчить про оновлення та розвиток матеріально-технічної бази. Оборотні активи, навпаки, збільшилися на 8 735 млн грн, або 48,58%, що дозволило їх частці у загальній структурі активів зрости з 43,8% до 49,0%. Особливо варто відзначити зростання грошових коштів, які збільшилися на 6 461 млн грн, або 76,70%, що свідчить про значне поліпшення ліквідності підприємства. Однак, незважаючи на позитивні зміни, запаси збільшилися лише на 2 056 млн грн, що на 23,87% більше, ніж у 2022 році, але їх частка в оборотних активах зменшилася.

З точки зору пасивів, найбільше збільшилися поточні зобов'язання, що зросли на 12 911 млн грн, або 47,4%. Це може свідчити про зростання обсягів короткострокових зобов'язань підприємства. Власний капітал за три роки зріс на 289 млн грн, що складає лише 5,80%, що вказує на невелике зростання фінансової стабільності підприємства. У той же час, довгострокові зобов'язання залишаються досить стабільними, збільшившись лише на 250 млн грн.

Таким чином, підприємство ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє позитивні зміни в структурі своїх активів, зокрема, у збільшенні оборотних активів і грошових коштів, що свідчить про покращення ліквідності та фінансової стійкості. Однак, зростання поточних зобов'язань потребує уваги для запобігання можливим фінансовим ризикам у майбутньому.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливою складовою частиною управлінського обліку та фінансового аналізу, оскільки дає змогу оцінити ефективність його роботи. Результати фінансової діяльності безпосередньо відображають здатність підприємства генерувати прибуток, здійснювати ефективне використання ресурсів і виконувати свої фінансові зобов'язання.

Для будь-якого підприємства важливо постійно моніторити фінансові результати, оскільки це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, розробляти стратегії для їх усунення та підтримувати сталий розвиток. Аналіз фінансових

результатів допомагає визначити, чи правильно побудована система управління витратами, чи ефективно використовуються активи, і наскільки підприємство здатне адаптуватися до змін ринку.

Окрім того, діагностика фінансових результатів є важливою для інвесторів та кредиторів, які приймають рішення на основі фінансових показників підприємства. Для менеджменту підприємства цей процес є основою для розробки стратегій розвитку та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. В кінцевому підсумку, правильна оцінка фінансових результатів дозволяє приймати обґрунтовані рішення, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стабільності компанії.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «АТБ-маркет», млн.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148333	181090	208905	60572	40,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110721	133240	152635	41914	37,86
Валовий прибуток	37612	47850	56270	18659	49,61
Інші операційні доходи	1197	1126	1350	153	12,79
Адміністративні витрати	11027	23973	21256	10229	92,76
Витрати на збут	22041	23013	28845	6804	30,87
Інші операційні витрати	1115	1387	2340	1225	109,86
Фінансовий результат від операційної діяльності	4626	603	5179	554	11,97
Фінансові витрати	1649	1708	1854	205	12,44
Інші витрати	30	20	87	57	189,62
Фінансовий результат до оподаткування	2257	-211	4145	1888	83,66
Чистий фінансовий результат	2528	-450	3099	572	22,62

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за період 2022–2024 років показує стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився на 40,84% з 148,3 млрд грн у 2022 році до 208,9 млрд

грн у 2024 році. Це позитивно відображається на валовому прибутку, який виріс на 49,61% і досяг 56,27 млрд грн у 2024 році. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 37,86%, що свідчить про зростання витрат на виробництво, але збереження позитивної маржі.

Інші операційні доходи за період зросли на 12,79%, що свідчить про зростання додаткових джерел доходів підприємства, однак адміністративні витрати збільшилися на 92,76%, що може свідчити про необхідність оптимізації витрат у цій категорії. Витрати на збут також зросли на 30,87%, що вказує на збільшення обсягів маркетингових та інших витрат, пов'язаних із розширенням діяльності. Однак інші операційні витрати зросли на 109,86%, що вимагає детального аналізу для зменшення їх впливу на фінансовий результат.

Фінансовий результат від операційної діяльності в 2024 році значно покращився, досягнувши 5,179 млн грн, що є результатом зростання доходів і певного контролю над витратами. Незважаючи на зростання фінансових витрат на 12,44%, чистий фінансовий результат підприємства покращився на 22,62%, що вказує на ефективне управління витратами та операціями. В кінцевому підсумку, ТОВ «АТБ-Маркет» продемонструвало позитивний фінансовий результат, що підтверджує правильність вибраної стратегії розвитку та оптимізації витрат.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.7.

Аналіз динаміки показників показав, що коефіцієнт загальної ліквідності стабільний, збільшившись лише на 0,01 пункту, що свідчить про наявність достатнього рівня поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє покращення на 19,88%, що є позитивним сигналом щодо здатності компанії швидко покривати свої термінові фінансові зобов'язання.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,66	0,67	0,67	0,01	0,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,39	0,37	0,06	19,88
Чистий оборотний капітал, млн.грн.	-9262	-11453	-13438	-4176	45,09
Коефіцієнт автономії	0,12	0,10	0,10	-0,02	-20,29
Коефіцієнт фінансової залежності	8,25	10,48	10,35	2,10	25,46
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,14	0,11	0,11	-0,03	-22,46
Коефіцієнт оборотності активів	3,55	4,09	4,10	0,54	15,24
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	31,19	38,08	42,64	11,45	36,70
Рентабельність господарської діяльності, %	1,56	-0,12	2,02	0,46	x
Рентабельність власного капіталу, %	53,15	-9,47	63,26	10,11	x
Рентабельність продукції, %	3,16	0,48	3,04	-0,12	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Визначено, що показник чистого оборотного капіталу залишився від'ємним, зменшившись ще на 4176 млн грн, що вказує на недостатність власних оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Це може свідчити про залежність від зовнішнього фінансування для підтримки операційної діяльності. Коефіцієнт автономії знизився, що вказує на зменшення частки власного капіталу в структурі фінансування і підвищення фінансової залежності підприємства. Збільшення коефіцієнта фінансової залежності на 25,46% свідчить про зростаючу залежність від позикових коштів, що може підвищити ризик фінансової нестабільності. Коефіцієнт фінансової стійкості також зменшився, що вказує на зниження стабільності фінансової структури.

Таким чином, рентабельність господарської діяльності значно покращилася в 2024 році порівняно з попередніми роками, досягнувши 2,02%, що свідчить про ефективність діяльності підприємства. Рентабельність власного капіталу також покращилася, що вказує на високу ефективність використання власних ресурсів для генерації прибутку. Рентабельність продукції знизилася, що може свідчити про збільшення витрат або зміну в ціновій політиці на продукцію.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві

Досягнення основної мети діяльності будь-якого комерційного підприємства, а саме максимізації прибутку, неможливе без сформованого та ефективного персоналу. Саме людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Компетентний, мотивований і відповідальний персонал сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і впровадженню інновацій [56]. Тому ефективна система управління персоналом є необхідною умовою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства ТОВ «АТБ-маркет».

Управління персоналом має ґрунтуватися на сучасних підходах, що враховують як економічні, так і соціально-психологічні аспекти трудових відносин. Відтак, саме персонал слід розглядати як стратегічний ресурс підприємства ТОВ «АТБ-маркет», що визначає його успішність у довгостроковій перспективі.

Склад і структура персоналу за категоріями на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад і структура персоналу за категоріями у ТОВ «АТБ-маркет»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	48872	100,00	44094	100,00	46084	100,00	-2788	-5,70
– торговельний персонал	35188	72,00	31307	71,00	33641	73,00	-1547	-4,40
– управлінський персонал, в т.ч.:	13684	28,00	12787	29,00	12443	27,00	-1241	-9,07
– керівники	2932	6,00	2646	6,00	2765	6,00	-167	-5,70
– спеціалісти	6353	13,00	5291	12,00	5069	11,00	-1284	-20,21
– службовці	4398	9,00	4850	11,00	4608	10,00	210	4,77

Джерело: розраховано за даними підприємства

У період з 2022 по 2024 рік середньооблікова чисельність працівників ТОВ «АТБ-маркет» зменшилася на 2788 осіб, або на 5,7%. Найчисельнішою

категорією залишився торговельний персонал, частка якого зросла з 72% до 73%, незважаючи на скорочення на 1547 осіб. Частка управлінського персоналу, навпаки, знизилась з 28% до 27%, що свідчить про незначне зменшення управлінського складу. Найбільше скорочення відбулося серед спеціалістів - їх кількість зменшилася на 1284 особи, або на 20,21%, що може впливати на якість технічного та організаційного забезпечення. Кількість керівників знизилась на 167 осіб, що відповідає загальній тенденції до оптимізації управлінської структури. Водночас кількість службовців зросла на 210 осіб, що свідчить про певне посилення адміністративної підтримки.

Система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» являє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих виробничих результатів, підвищення ефективності праці та зниження плинності кадрів. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних відносяться: конкурентна заробітна плата, премії за досягнення KPI, доплати за понаднормову роботу, соціальні гарантії (страхування, оплата лікарняних, забезпечення форменим одягом). Нематеріальна мотивація охоплює: можливості кар'єрного зростання, системи навчання та підвищення кваліфікації, корпоративну культуру, моральне заохочення, а також участь у внутрішніх конкурсах і програмах визнання заслуг [45].

Компанія активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, такі як гнучкий графік для окремих категорій працівників та цифрові інструменти оцінки результатів діяльності. Загалом система мотивації в «АТБ-маркет» зорієнтована на досягнення стратегічних цілей компанії шляхом формування лояльної, кваліфікованої та результативної команди.

Характеристика сформованих видів матеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика видів матеріальної мотивації на

підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Вид матеріальної мотивації	Зміст	Призначення
Основна заробітна плата	Фіксований оклад відповідно до посади та кваліфікації	Забезпечення стабільного доходу
Премії за досягнення показників (KPI)	Нараховуються при досягненні чи перевищенні планових показників	Стимулювання високої продуктивності
Надбавки та доплати	За вислугу років, роботу у вечірній/нічний час, понаднормову працю	Компенсація додаткового навантаження, заохочення досвіду
Річні або квартальні бонуси	Додаткові виплати за результатами роботи за певний період	Мотивація до довготривалої ефективної роботи
Оплата лікарняних	Компенсація витрат на лікування згідно з чинним законодавством	Захист доходів працівника під час тимчасової непрацездатності
Матеріальна допомога	Одноразові виплати у складних життєвих ситуаціях (народження дитини, поховання тощо)	Соціальна підтримка та підвищення лояльності
Соціальний пакет	Включає харчування, проїзд, страхування, корпоративні заходи	Підвищення загального добробуту працівників
Оплата навчання / курсів	Часткова або повна компенсація професійного навчання	Підвищення кваліфікації працівників, розвиток персоналу
Система знижок	Знижки на товари мережі АТБ для працівників	Додаткове стимулювання та залучення персоналу до корпоративної культури

Джерело: складено автором

Система матеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» включає різноманітні стимули, спрямовані на підвищення продуктивності та лояльності персоналу. Основу становить заробітна плата, яка доповнюється преміями за досягнення ключових показників ефективності. Працівники також отримують надбавки за нічні зміни, стаж роботи та понаднормові години. Значну роль відіграють соціальні гарантії, зокрема оплата лікарняних, матеріальна допомога та корпоративний соціальний пакет [58]. Окрему увагу компанія приділяє розвитку персоналу, фінансуючи навчання та підвищення кваліфікації. Загалом така система сприяє підвищенню мотивації, професійному зростанню та стабільності трудового колективу.

Основу матеріальної мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» становить сформований фонд оплати праці, який є ключовим інструментом стимулювання працівників до ефективної трудової діяльності. Він

включає базову заробітну плату, доплати, надбавки, премії та інші заохочувальні виплати, що забезпечують працівникам стабільний дохід і створюють фінансову зацікавленість у досягненні високих результатів. Розмір фонду оплати праці визначається відповідно до обсягів діяльності підприємства, його фінансових можливостей та стратегічних цілей. Крім основної зарплати, працівникам надаються додаткові матеріальні стимули, такі як винагороди за інтенсивність праці, нічні зміни та суміщення посад. Таким чином, система оплати праці виконує не лише компенсаційну, а й мотиваційну функцію.

Рівень середньої заробітної плати на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Рівень середньої заробітної плати на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	16017786	29231586	28790480	12772694	79,74
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	48872	44094	46084	-2788	-5,70
Середньомісячна заробітна плата, грн.	27312	55245	52062	24749	90,61

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

У період з 2022 по 2024 рік на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» спостерігалось значне зростання фонду оплати праці - на 79,74 %, що свідчить про зростання фінансових зобов'язань перед працівниками. Попри зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 2788 осіб (або 5,7 %), середньомісячна заробітна плата працівників істотно зросла - майже вдвічі (на 90,61 %). Це свідчить про підвищення вартості праці та, ймовірно, про спроби утримати кваліфікованих працівників за допомогою кращої оплати. Загалом, динаміка зарплатної політики ТОВ «АТБ-маркет» демонструє посилення матеріальної мотивації персоналу. Такий підхід сприяє підвищенню трудової активності та зниженню рівня плинності кадрів.

Склад та структура фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Склад та структура фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Назва показника	Фактично нараховано, тис. грн.						2024 р. до 2022 р., %
	2022 р.		2023 р.		2024 р.		
	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн.	Відно- шення до ФОП, %	тис. грн	Відно- шення до ФОП, %	
ФОП, всього, в т.ч.	16017786	100	29231586	100	28790480	100	48,89
1. Фонд основної зарплати	10331472	64,5	19029762	65,1	19030507	66,1	51,04
2. Фонд додаткової зарплати, з нього:	5077638	31,7	9587960	32,8	9126582	31,7	44,08
– премії за виробничі результати	3652055	22,8	6694033	22,9	5844467	20,3	46,18
– сума зарплати за основним місцем роботи працівників за час їхнього навчання в системі підвищення кваліфікації та оплата відпусток в зв’язку із навчанням	1425583	8,9	2893927	9,9	3282115	11,4	93,15
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	608676	3,8	613863	2,1	633391	2,2	1,13

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Упродовж 2022–2024 років фонд оплати праці на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» зріс на 48,89 %, що свідчить про значне зростання витрат на персонал. Найбільшу частку в структурі фонду традиційно займає основна заробітна плата, частка якої у 2024 році становила 66,1 % і зросла порівняно з 2022 роком на 51,04 %. Фонд додаткової зарплати також зростає, але дещо повільніше (на 44,08 %), і включає премії та оплату за навчання, що свідчить про підтримку системи мотивації та підвищення кваліфікації. Найбільший приріст у межах додаткової зарплати спостерігався за статтею навчальних витрат - на 93,15 %, що вказує на посилення інвестицій у розвиток персоналу. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли лише незначно, залишаючись на рівні близько 2 % загального фонду.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» являє собою сукупність заходів, спрямованих на підвищення задоволеності

працівників працюю без прямого фінансового стимулювання. До основних складових такої системи належать визнання досягнень працівників, створення сприятливого мікроклімату в колективі, забезпечення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Компанія активно впроваджує внутрішні програми навчання, організовує тренінги, конкурси професійної майстерності та корпоративні заходи. Значну увагу також приділено гнучкому графіку роботи, зручним умовам праці та підтримці балансу між роботою і особистим життям. Додатковим стимулом виступає моральне заохочення у вигляді подяк, грамот та відзначень на рівні підприємства. Уся система нематеріальної мотивації сприяє формуванню високого рівня лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів і зростанню ефективності праці [12; 74; 81].

Характеристика видів нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Характеристика видів нематеріальної мотивації на підприємстві
ТОВ «АТБ-маркет»

Вид нематеріальної мотивації	Застосування на підприємстві
1	2
Професійний розвиток	Підприємство організовує тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації для своїх працівників.
Кар'єрне зростання	Працівникам надаються можливості для підвищення на посаді та розвитку кар'єри всередині компанії.
Гнучкий графік роботи	Компанія забезпечує працівників можливістю працювати за гнучким графіком або дистанційно у разі потреби.
Визнання досягнень	Працівників регулярно відзначають за досягнення в роботі, в тому числі через публічні подяки і нагороди.
Моральне заохочення	Подяки, грамоти, дипломи, відзначення на корпоративних заходах для підвищення мотивації та самоповаги.

Продовження таблиці 2.12

1	2
Корпоративна культура	Створення комфортного, позитивного середовища, що включає корпоративні заходи та підтримку доброзичливих відносин у колективі.
Соціальні ініціативи	Підтримка ініціатив працівників, участь у благодійних акціях та проєктах, що підвищують відчуття приналежності до компанії.

Джерело: складено автором

В рамках дослідження стану та раціональності існуючої системи мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» було проведено опитування серед 3000 працівників компанії, що охоплювало як управлінський, так і торговельний персонал. Основною метою цього опитування було визначити ефективність матеріальної та нематеріальної мотивації та з'ясувати, наскільки існуюча система відповідає потребам і очікуванням працівників. Опитування проводилось онлайн, що дозволило охопити широкий спектр співробітників різних категорій та забезпечити зручність участі. Оцінка рівня задоволеності працівників як матеріальними, так і нематеріальними компонентами мотивації дала можливість сформулювати рекомендації для покращення існуючих практик. Результати опитування мають на меті допомогти вдосконалити стратегію управління персоналом та підвищити ефективність роботи підприємства в цілому. Таким чином, проведене дослідження є важливим етапом в аналізі та вдосконаленні мотиваційної системи ТОВ «АТБ-маркет».

Результати проведеного опитування щодо оцінки стану матеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати проведеного опитування щодо оцінки стану
матеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Питання	Відповіді	Примітки
1	2	3
Як ви оцінюєте рівень вашої заробітної плати на підприємстві?	35% – задоволені, 45% – нейтрально, 20% – незадоволені	Загалом, 20% незадоволені рівнем зарплати.
Чи задоволені ви системою преміювання на підприємстві?	40% – задоволені, 30% – нейтрально, 30% – незадоволені	Система премій потребує вдосконалення.

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
Як ви оцінюєте своє становище в компанії з точки зору рівня оплати праці?	50% – задоволені, 30% – нейтрально, 20% – незадоволені	Переважає частина працівників задоволені рівнем оплати.
Чи вважаєте ви свою заробітну плату відповідною вашій кваліфікації та	60% – так, 40% – ні	Висока частка працівників вважають свою зарплату

досвіду?		адекватною.
Як часто ви отримуєте бонуси та премії на основі результатів вашої роботи?	45% – рідко, 30% – інколи, 25% – часто	Більшість отримують бонуси не часто.
Чи вважаєте ви, що рівень оплати праці на підприємстві конкурентоспроможний?	30% – так, 70% – ні	Працівники вважають зарплату нижчою за ринкову.
Як ви оцінюєте прозорість процесу нарахування заробітної плати та премій?	50% – задоволені, 40% – нейтрально, 10% – незадоволені	Більшість задоволені, але є зауваження щодо прозорості.
Як часто вам проводять оцінку результатів вашої роботи для визначення рівня заробітної плати?	35% – регулярно, 45% – інколи, 20% – рідко	Оцінка результатів роботи проводиться нерегулярно.
Чи задоволені ви рівнем компенсацій за понаднормову роботу?	30% – так, 50% – нейтрально, 20% – ні	Потрібно вдосконалити політику компенсацій за понаднормову роботу.
Як ви оцінюєте ставлення керівництва до питання мотивації працівників за допомогою матеріальних заохочень?	40% – задоволені, 35% – нейтрально, 25% – незадоволені	Більшість задоволені ставленням керівництва, але є деякі зауваження.

Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати опитування працівників ТОВ «АТБ-маркет» засвідчили, що переважна частина респондентів задоволені рівнем заробітної плати та вважають її відповідною кваліфікації. Водночас близько 70% опитаних вважають рівень оплати неконкурентоспроможним на ринку праці. Система преміювання та нарахування бонусів оцінюється як недостатньо ефективна, а отримання премій – нерегулярне. Працівники також звертають увагу на потребу у більш прозорій системі оцінювання результатів праці. Загалом опитування вказує на необхідність удосконалення окремих елементів матеріальної мотивації.

Результати проведеного опитування щодо оцінки стану нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати проведеного опитування щодо оцінки стану
нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Питання	Відповіді	Примітки
Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?	Так – 52%, Ні – 30%, Не визначився – 18%	Частина працівників не відчуває належної уваги від керівництва

Чи маєте можливість для професійного розвитку?	Так – 48%, Ні – 37%, Не визначився – 15%	Не всі працівники бачать перспективу навчання та розвитку
Чи існує кар’єрне зростання в компанії?	Так – 45%, Ні – 40%, Не визначився – 15%	Переважно кар’єрне зростання доступне для активного персоналу
Чи визнаються Ваші досягнення нематеріально?	Так – 40%, Ні – 43%, Не визначився – 17%	Недостатній рівень нематеріального заохочення
Чи задоволені Ви внутрішньою комунікацією?	Так – 46%, Ні – 38%, Не визначився – 16%	Існує потреба у покращенні горизонтальної та вертикальної комунікації
Чи комфортна атмосфера у колективі?	Так – 63%, Ні – 24%, Не визначився – 13%	Позитивне робоче середовище в більшості підрозділів
Чи маєте достатньо інформації для роботи?	Так – 55%, Ні – 30%, Не визначився – 15%	Комунікаційні інструкції потребують оновлення
Чи можна відкрито висловити свою думку?	Так – 43%, Ні – 41%, Не визначився – 16%	Половина персоналу відчуває бар’єри у зворотному зв’язку
Чи заохочується ініціативність нематеріально?	Так – 38%, Ні – 45%, Не визначився – 17%	Ініціативи рідко отримують нематеріальну винагороду
Чи сприяє робота в компанії особистісному розвитку?	Так – 50%, Ні – 35%, Не визначився – 15%	Є потенціал для посилення розвитку персоналу

Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати опитування працівників ТОВ «АТБ-маркет» свідчать про середній рівень ефективності системи нематеріальної мотивації. Більшість респондентів зазначили наявність комфортної атмосфери в колективі та достатню інформованість для виконання своїх обов’язків. Водночас значна частина працівників не відчуває належного визнання своїх досягнень і не має чіткої перспективи професійного та кар’єрного зростання. Також простежується недостатня підтримка ініціативності та бар’єри у відкритому висловленні думки. Отже, для підвищення ефективності нематеріальної мотивації доцільно вдосконалити внутрішні комунікації, систему визнання та розвитку персоналу.

Динаміка фінансово-економічних показників, що відображають вплив мотивації діяльності ТОВ «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка фінансово-економічних показників, що відображають вплив мотивації діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	148332869	181089665	208905300	60572431	40,84

Чистий прибуток, тис.грн.	2527690	-450399	3099374	571684	22,62
Операційні витрати, тис.грн.	35861592	50100849	54380965	18519373	51,64
Витрати на оплату праці, тис.грн.	16017786	29231586	28790480	12772694	79,74
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за чистим доходом), тис.грн.	3035,13	4106,90	4533,14	1498,01	49,36
Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці), тис.грн.	9,26	6,19	7,26	-2,00	-21,65
Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці), тис.грн.	0,16	-0,02	0,11	-0,05	-31,78
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим доходом), тис.грн.	0,11	0,16	0,14	0,03	27,62
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим прибутком), тис.грн.	6,34	-64,90	9,29	2,95	46,59

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, можна стверджувати, що у період з 2022 по 2024 роки діяльність ТОВ «АТБ-маркет» продемонструвала позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Чистий дохід від реалізації зріс на 40,84 %, що свідчить про ефективне функціонування підприємства в умовах ринку. Чистий прибуток також зріс на 22,62 %, незважаючи на збитковість у 2023 році. Операційні витрати зросли на 51,64 %, значною мірою через зростання витрат на оплату праці, які підвищилися на 79,74 %. Продуктивність праці одного працівника зросла майже на 50 %, що вказує на підвищення ефективності роботи персоналу. Проте спостерігається зниження продуктивності праці у розрахунку на оплату праці та за прибутком, що свідчить про потребу оптимізації витратної частини. Загалом мотиваційна політика позитивно впливає на результати діяльності, але потребує подальшого вдосконалення на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».

2.4. Напрями удосконалення мотивації персоналу та обґрунтування її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема для ТОВ «АТБ-маркет». Мотивація працівників є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, покращення обслуговування клієнтів і досягнення стратегічних цілей компанії. Аналіз поточного стану системи матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві виявив низку проблем, які стримують потенціал персоналу. Зокрема, частина працівників не повною мірою задоволена рівнем оплати праці, преміюванням, можливостями кар'єрного зростання та соціальними гарантіями [20; 34].

Незважаючи на позитивну динаміку зростання заробітної плати, існує потреба в удосконаленні структури мотиваційного пакета. Важливо також активізувати механізми нематеріального стимулювання – визнання досягнень, створення комфортного мікроклімату, забезпечення професійного розвитку. Недостатній рівень мотивації призводить до плинності кадрів, зниження залученості працівників та втрати продуктивності. В умовах масштабної мережі магазинів ТОВ «АТБ-маркет» особливе значення має збереження стабільного і професійного кадрового складу. Тому удосконалення системи мотивації персоналу є необхідною умовою зростання конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Комплексний підхід до формування мотиваційної політики дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та зміцнити позиції компанії на ринку.

Завдання ефективного керівника полягає в досягненні балансу між цілями організації та особистими інтересами працівників. Саме завдяки цьому балансу формується висока мотивація, лояльність та залученість персоналу. Лідер повинен не лише контролювати виконання завдань, а й створювати умови для розвитку, самореалізації та задоволення базових і професійних потреб

працівників. Такий підхід сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі, зниженню плинності кадрів і зростанню продуктивності. Успішний лідер завжди бачить у співробітниках головний ресурс організації й прагне максимально розкрити їхній потенціал [5; 55].

Саме тому є низка певних вимог, на які слід орієнтуватися керівництву ТОВ «АТБ-маркет» під час створення системи мотивування (рис. 2.1).

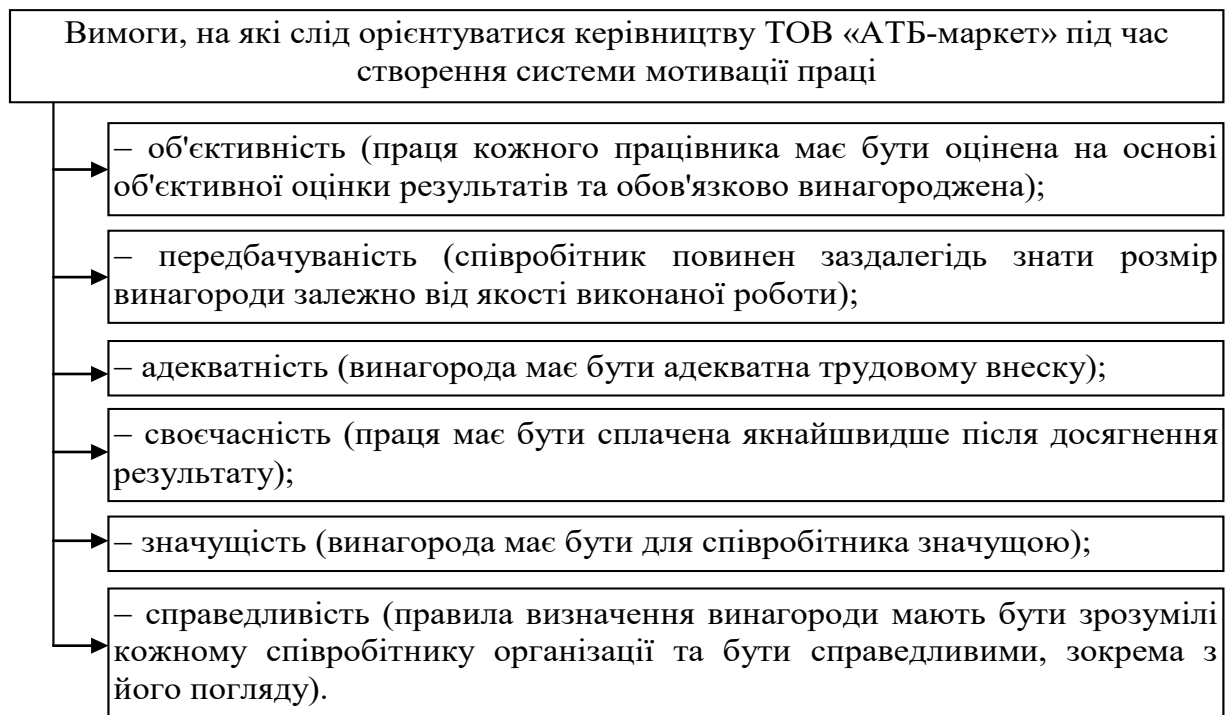


Рис. 2.1. Вимоги, на які слід орієнтуватися керівництву ТОВ «АТБ-маркет» під час створення системи мотивації праці

Джерело: розроблено автором

Ефективна система мотивації не може бути універсальною - вона має враховувати конкретні умови функціонування підприємства. У випадку ТОВ «АТБ-маркет» ключовими умовами виступають [20; 80]:

1. Чітко поставлені цілі - компанія повинна визначити, які саме результати очікує від вдосконалення мотиваційної системи: підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, покращення якості обслуговування тощо.

2. Наявність ресурсів - для впровадження нової мотиваційної моделі важливо передбачити достатнє фінансування та кадрову підтримку (HR-фахівців, аналітиків, управлінців).

3. Корпоративні особливості - стиль управління, організаційна культура та внутрішня структура безпосередньо впливають на вибір форм і методів мотивації. Те, що ефективно в одній компанії, може бути неактуальним в іншій.

Визначені умови створюють основу для побудови справді результативної мотиваційної політики, яка працюватиме в інтересах як працівників, так і компанії загалом.

В ході дослідження було встановлено, що мотивація підлеглих вимагає від менеджерів та керівників комплексного підходу. В цілому техніка комплексної мотивації працівників ТОВ «АТБ-маркет» повинна включати три основні групи заходів (рис. 2.2).

Виділення трьох основних груп заходів - орієнтованих на працівника, на саму роботу і на організацію в цілому - дозволяє сформувати цілісну мотиваційну систему. Така структура допомагає не лише підвищити продуктивність, а й зміцнити лояльність персоналу, знизити плинність кадрів та створити комфортне робоче середовище. Особливо важливою є прозорість оцінювання результатів праці, розширення повноважень працівників і можливості для професійного зростання. Застосування системи заохочень і гнучких умов праці також сприяє підвищенню залученості. Таким чином, комплексна мотивація стає дієвим інструментом у підвищенні ефективності діяльності підприємства [44; 55].

1. Заходи, орієнтовані на працівників. Основним елементом цього підходу є чітке визначення цілей для кожного співробітника, що дозволяє їм зрозуміти, що саме від них очікується і як їхня робота впливає на загальний результат компанії. Працівники повинні мати ясне уявлення про критерії оцінки їхньої роботи, що дозволить підвищити прозорість і знизити рівень невизначеності. Крім того, застосування заохочень і покарань допомагає мотивувати співробітників до досягнення високих результатів та підтримання дисципліни на робочому місці. Заохочення можуть включати премії, бонуси або додаткові привілеї, в той час як покарання повинні бути справедливими і мотивувати до виправлення недоліків.

Усі ці заходи створюють здорову конкурентну атмосферу в колективі, де кожен прагне досягати високих результатів і відповідати вимогам компанії.



Рис. 2.2. Система заходів комплексної мотивації працівників
ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: розроблено автором

2. Заходи, орієнтовані на роботу. Важливо забезпечити комфортні умови для виконання роботи, що включає вдосконалення робочих місць та створення умов для розширення сфери діяльності працівників. Це може включати

використання сучасного обладнання, покращення організації робочого процесу і скорочення неефективних етапів роботи. Встановлення гнучких графіків дозволяє працівникам оптимізувати свій час і підвищити продуктивність без зниження якості роботи. Крім того, важливо мінімізувати кількість звільнень, забезпечуючи стабільність і психологічний комфорт для співробітників, що сприяє підвищенню лояльності до компанії. Робота в таких умовах стимулює не лише якісне виконання завдань, а й інноваційний підхід до вирішення робочих питань [55].

3. Заходи, орієнтовані на організацію. Для досягнення максимальних результатів важливо розширювати повноваження працівників, надаючи їм більше свободи в прийнятті рішень і участі в стратегічних процесах підприємства. Це дозволяє створити більш гнучку організаційну структуру, де кожен працівник відчуває свою відповідальність за загальний результат. Зростання участі працівників у досягненні цілей підприємства не лише мотивує їх, але й сприяє кращому взаєморозумінню між різними відділами та сприяє досягненню більш високих результатів. Організація семінарів, тренінгових сесій та обміну досвідом з колегами дозволяє підвищити професійний рівень працівників, розвивати навички комунікації та командної роботи. Цей підхід зміцнює корпоративну культуру, сприяє взаємній підтримці та розвитку співробітників, що в кінцевому результаті підвищує ефективність всієї компанії [74].

Альтернативні мотиваційні підходи, які повинні вплинути на зростання ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «АТБ-маркет» представлено у табл. 2.16.

Запровадження індивідуалізованої системи заохочень та бонусів дозволить мотивувати працівників до досягнення високих результатів, що безпосередньо впливатиме на фінансові показники компанії. Водночас гнучка система кар'єрного росту забезпечить можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації співробітників, що знижує плинність кадрів і підвищує ефективність роботи.

Таблиця 2.16

Альтернативні мотиваційні підходи, які повинні вплинути на зростання ефективності фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Мотиваційний підхід	Опис підходу	Очікуваний вплив на ефективність
Індивідуалізована система заохочень та бонусів	Впровадження системи бонусів, яка враховує індивідуальні досягнення кожного співробітника. Система базується на виконанні ключових показників ефективності (KPI), таких як продажі, продуктивність, якість обслуговування тощо.	Система дозволяє підвищити персональну зацікавленість працівників у досягненні високих результатів, що збільшує фінансові показники, покращує результати продажів та підвищує продуктивність.
Гнучка система кар'єрного росту	Створення умов для кар'єрного росту і розвитку співробітників через надання можливості для підвищення кваліфікації, просування по службі та участі в стратегічних проектах.	Заохочення до розвитку кар'єрних амбіцій і професійного зростання зменшує плинність кадрів і підвищує мотивацію до продуктивної роботи, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.
Командні мотиваційні програми	Впровадження програми мотивації для команд, що включає спільні бонуси за досягнення загальних цілей. Програма може включати командні конкурси, спільні заходи, що формують командний дух.	Спільна мета та колективна відповідальність за досягнення результатів допомагають створити атмосферу взаємопідтримки і співпраці, що сприяє досягненню високих економічних показників завдяки злагодженості команд.

Джерело: запропоновано автором

Командні мотиваційні програми створюють атмосферу співпраці та взаємопідтримки, що покращує командну роботу та загальні результати підприємства. Кожен з підходів спрямований на розвиток людського капіталу, що є основою для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-маркет». Спільне впровадження цих методів дозволить значно покращити показники продуктивності праці та ефективність фінансово-економічної діяльності компанії. В результаті таких змін підприємство зможе досягнути стабільного зростання та оптимізації ресурсів, що позитивно відобразиться на загальному фінансовому результаті [75].

Вважаємо, що впровадження командних мотиваційних програм з тимблдіну в окремих магазинах ТОВ «АТБ-маркет» може мати значний вплив

на зростання продуктивності праці працівників.

Розроблена програма з тимблдинговими заходами, які можуть бути реалізовані в одному з магазинів мережі ТОВ «АТБ-маркет» представлена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Програма мотиваційних тимблдингових заходів, які пропонується реалізовувати в одному з магазинів мережі ТОВ «АТБ-маркет»

Назва заходу	Опис	Очікуваний результат	Періодичність проведення	Відповідальні
Тренінг з ефективної комунікації	Проведення інтерактивного навчання з розвитку навичок спілкування	Покращення взаєморозуміння в колективі, зменшення конфліктів	Раз на квартал	HR-відділ, керівник магазину
Спільна участь у благодійній акції	Волонтерство (збір продуктів, допомога дитбудинкам тощо)	Формування спільних цінностей, згуртування команди	1–2 рази на рік	Керівник магазину
Квест «Впізнай свого колегу»	Легка гра з цікавими фактами про працівників	Підвищення довіри та покращення внутрішніх зв'язків	Раз на півроку	Адміністратор
Корпоративна вечеря або пікнік	Неформальна зустріч працівників поза межами роботи	Покращення морального клімату, зменшення емоційного вигорання	Раз на рік	Адміністратор, старші касири
Дошка визнання «Кращий працівник»	Візуальне вшанування досягнень співробітників	Мотивація до кращих результатів, формування духу змагання	Щомісяця	Адміністратор

Джерело: запропоновано автором

Вважаємо, що запропоновані заходи сприятимуть зміцненню командного духу, підвищенню задоволеності працею та загальної продуктивності персоналу, оскільки створюють сприятливе соціально-психологічне середовище в колективі. Завдяки тимблдингу працівники починають краще розуміти одне одного, легше вирішують конфлікти та ефективніше співпрацюють у щоденній роботі. Позитивний настрій, відчуття підтримки з боку колег і керівництва підвищують рівень лояльності до компанії, що знижує плинність кадрів. Крім

того, спільні заходи сприяють виявленню неформальних лідерів і резервів для кар'єрного зростання, що покращує кадрову політику підприємства. Зрештою, згуртована та мотивована команда здатна досягати вищих виробничих результатів у коротші терміни, забезпечуючи зростання фінансово-економічних показників магазину.

Порівняння показників ефективності діяльності окремого магазину мережі ТОВ «АТБ-маркет» до та після проведення мотиваційних тимбілдингових заходів представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Порівняння показників ефективності діяльності окремого магазину мережі ТОВ «АТБ-маркет» до та після проведення мотиваційних тимбілдингових заходів

Показник	До проведення тимбілдингових заходів	Після проведення тимбілдингових заходів	Зміни
Час обслуговування одного клієнта (хв)	5,0	4,5	-10%
Кількість обслугованих клієнтів на годину	120	130	+8,33%
Загальний обсяг продажу (тис. грн)	500	550	+10%
Рівень задоволеності клієнтів	75%	85%	+10%
Трудові витрати (годин на одного працівника)	40	38	-5%
Продуктивність праці (тис. грн/працівник)	10	12	+20%
Кількість внутрішніх конфліктів (на місяць)	5	2	-60%
Рівень плинності кадрів	15%	10%	-33%
Наявність непланових затримок в роботі	3 випадки на місяць	1 випадок на місяць	-66,67%
Витрати на навчання та розвиток (тис. грн)	10	12	+20%

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження мотиваційних тимбілдингових заходів у магазині мережі ТОВ «АТБ-маркет» позитивно вплинуло на всі ключові показники ефективності. Зменшився час обслуговування клієнтів та зросла кількість обслугованих осіб на годину, що свідчить про підвищення оперативності роботи персоналу. Значно покращився рівень задоволеності клієнтів, зросла продуктивність праці та загальний обсяг продажу. Отже, тимбілдинг є дієвим інструментом покращення як економічних, так і соціально-психологічних аспектів діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення впливу мотивації персоналу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» - найбільша українська мережа продуктових супермаркетів, яка входить до складу національної корпорації «АТБ». Компанія є одним із лідерів у сфері роздрібної торгівлі та відіграє важливу роль в економіці України. ТОВ «АТБ-Маркет» є провідною українською мережею роздрібної торгівлі, яка дотримується чітко визначених місії, стратегічного бачення, цілей та принципів розвитку. Загалом, ТОВ «АТБ-Маркет» має усі передумови для збереження лідерських позицій і подальшого динамічного зростання на вітчизняному ринку.

2. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки демонструє позитивні тенденції в основних аспектах фінансової діяльності підприємства. Чистий дохід компанії збільшився на 40,84%, досягнувши 208,9 млрд грн у 2024 році, що свідчить про значний ріст продажів. Валовий прибуток також зріс на 49,61%, що підкреслює ефективність операційної діяльності та здатність компанії генерувати додаткову вартість. Чистий прибуток відновився після збитків у 2023 році і досягнув 3,1 млрд грн, що є позитивним сигналом про стабілізацію фінансового стану підприємства.

3. Встановлено, що система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» являє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих виробничих результатів, підвищення ефективності праці та зниження плинності кадрів. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних відносяться: конкурентна заробітна плата, премії за досягнення КРІ, доплати за понаднормову роботу, соціальні гарантії. Нематеріальна мотивація охоплює: можливості кар'єрного зростання, системи навчання та підвищення кваліфікації, корпоративну культуру, моральне заохочення, а також участь у внутрішніх конкурсах і

програмах визнання заслуг.

4. Обґрунтовано, що в рамках дослідження стану та раціональності існуючої системи мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» було проведено опитування серед 3000 працівників компанії, що охоплювало як управлінський, так і торговельний персонал. Основною метою цього опитування було визначити ефективність матеріальної та нематеріальної мотивації та з'ясувати, наскільки існуюча система відповідає потребам і очікуванням працівників. Загалом опитування вказує на необхідність удосконалення окремих елементів матеріальної мотивації. Для підвищення ефективності нематеріальної мотивації доцільно вдосконалити внутрішні комунікації, систему визнання та розвитку персоналу.

5. Аналіз фінансово-економічних показників, що відображають вплив мотивації діяльності ТОВ «АТБ-маркет» показав, що %. продуктивність праці одного працівника зросла майже на 50 %, що вказує на підвищення ефективності роботи персоналу. Проте спостерігається зниження продуктивності праці у розрахунку на оплату праці та за прибутком, що свідчить про потребу оптимізації витратної частини. Загалом мотиваційна політика позитивно впливає на результати діяльності, але потребує подальшого вдосконалення на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».

6. Доведено, що впровадження командних мотиваційних програм з тимблдингу в окремих магазинах ТОВ «АТБ-маркет» може мати значний вплив на зростання продуктивності праці працівників. Впровадження мотиваційних тимблдингових заходів у магазині мережі ТОВ «АТБ-маркет» позитивно вплинуло на всі ключові показники ефективності. Зменшився час обслуговування клієнтів та зросла кількість обслугованих осіб на годину, що свідчить про підвищення оперативності роботи персоналу. Значно покращився рівень задоволеності клієнтів, зросла продуктивність праці та загальний обсяг продажу. Отже, тимблдинг є дієвим інструментом покращення як економічних, так і соціально-психологічних аспектів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження мотивації персоналу та її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що мотивація є основоположним фактором для досягнення ефективної діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість роботи та залученість персоналу. Високий рівень мотивації допомагає знизити плинність кадрів і створити сприятливу організаційну культуру, що сприяє довгостроковій стабільності компанії. Мотивовані працівники активно впроваджують інновації та знаходять ефективні рішення для оптимізації використання ресурсів.

2. Узагальнено, що механізм мотивації персоналу підприємства з позиції забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства це система взаємопов'язаних елементів, що сприяють формуванню, підтримці та стимулюванню бажаної поведінки працівників, орієнтуючи їх зусилля на досягнення організаційних цілей. Цей механізм включає в себе різні форми і методи мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні, що відповідають індивідуальним потребам співробітників та специфіці підприємства.

3. Обґрунтовано, що ефективний механізм мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяють задовольняти різноманітні потреби працівників і підвищувати їхню зацікавленість у результатах роботи. Важливим аспектом є поєднання короткострокових та довгострокових мотиваційних факторів, що допомагає утримувати працівників і підтримувати їх високий рівень залученості. Успішна реалізація мотиваційної функції веде до покращення фінансових результатів і стабільного економічного зростання підприємства.

4. Встановлено, що процес оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства - це систематичний підхід, спрямований на визначення рівня впливу застосованих мотиваційних методів та інструментів на результати

діяльності працівників і організації в цілому. Він включає аналіз того, як мотивація впливає на продуктивність, якість роботи, рівень задоволення працівників та їх залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства. Оцінка ефективності мотивації передбачає використання різних інструментів, таких як опитування, анкетування, рейтингова оцінка, а також аналіз фінансово-економічних показників, що відображають результати діяльності.

5. Обґрунтовано, що фінансово-економічні показники підприємства, такі як прибутковість, рентабельність і витрати на управління, безпосередньо залежать від рівня мотивації працівників. Висока мотивація сприяє зменшенню плинності кадрів, зниженню витрат на навчання та адаптацію нових співробітників, що дозволяє заощаджувати ресурси підприємства. Водночас, низький рівень мотивації може призвести до зниження ефективності роботи, збільшення витрат на утримання персоналу та зменшення конкурентоспроможності підприємства.

6. Визначено, що ТОВ «АТБ-Маркет» - найбільша українська мережа продуктових супермаркетів, яка входить до складу національної корпорації «АТБ». Компанія є одним із лідерів у сфері роздрібної торгівлі та відіграє важливу роль в економіці України. ТОВ «АТБ-Маркет» є провідною українською мережею роздрібної торгівлі, яка дотримується чітко визначених місії, стратегічного бачення, цілей та принципів розвитку. Загалом, ТОВ «АТБ-Маркет» має усі передумови для збереження лідерських позицій і подальшого динамічного зростання на вітчизняному ринку.

7. Встановлено, що система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» являє собою комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих виробничих результатів, підвищення ефективності праці та зниження плинності кадрів. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних відносяться: конкурентна заробітна плата, премії за досягнення КРІ, доплати за понаднормову роботу, соціальні гарантії. Нематеріальна мотивація охоплює: можливості кар'єрного зростання, системи навчання та підвищення кваліфікації, корпоративну культуру, моральне заохочення, а також участь у внутрішніх конкурсах і

програмах визнання заслуг.

8. Обґрунтовано, що в рамках дослідження стану та раціональності існуючої системи мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» було проведено опитування серед 3000 працівників компанії, що охоплювало як управлінський, так і торговельний персонал. Основною метою цього опитування було визначити ефективність матеріальної та нематеріальної мотивації та з'ясувати, наскільки існуюча система відповідає потребам і очікуванням працівників. Загалом опитування вказує на необхідність удосконалення окремих елементів матеріальної мотивації. Для підвищення ефективності нематеріальної мотивації доцільно вдосконалити внутрішні комунікації, систему визнання та розвитку персоналу.

9. Аналіз фінансово-економічних показників, що відображають вплив мотивації діяльності ТОВ «АТБ-маркет» показав, що %. продуктивність праці одного працівника зросла майже на 50 %, що вказує на підвищення ефективності роботи персоналу. Проте спостерігається зниження продуктивності праці у розрахунку на оплату праці та за прибутком, що свідчить про потребу оптимізації витратної частини. Загалом мотиваційна політика позитивно впливає на результати діяльності, але потребує подальшого вдосконалення на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».

10. Доведено, що впровадження командних мотиваційних програм з тимблдингу в окремих магазинах ТОВ «АТБ-маркет» може мати значний вплив на зростання продуктивності праці працівників. Впровадження мотиваційних тимблдингових заходів у магазині мережі ТОВ «АТБ-маркет» позитивно вплинуло на всі ключові показники ефективності. Зменшився час обслуговування клієнтів та зросла кількість обслугованих осіб на годину, що свідчить про підвищення оперативності роботи персоналу. Значно покращився рівень задоволеності клієнтів, зросла продуктивність праці та загальний обсяг продажу. Отже, тимблдинг є дієвим інструментом покращення як економічних, так і соціально-психологічних аспектів діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 376–383.
2. Алексєєва Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників підприємств. Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. 2017. Вип. 3. С. 174–178.
3. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. НАН України, Ін-т економіки пром–сті. Донецьк : Ін-т економіки пром–сті НАНУ, 2019. 199 с.
4. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2022. № 1. С. 152–163.
5. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2022. № 3(3). С. 46–50.
6. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Херсон. нац. техн. ун–т. Херсон, 2013. 20 с.
7. Бодарецька О.М. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 11. С. 7-11.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Атіка, 2012. 480 с.
9. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Видавництво А.С.К. 2013. 400 с.
10. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(1). С. 73–81.
11. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2023. № 6. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.

12. Верба В. А. Проектний аналіз: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 322 с.
13. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України. Україна: аспекти праці: Науково–економічний та суспільно–політичний журнал. 2022. № 6. С. 18–26
14. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.
15. Гармідер Л.Д., Філатова С. О. Економіка праці і соціально–трудова відносини : навч. посібник. Дн–ск : Дніпропетровський університет економіки та права, 2019. 638 с.
16. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2019. 240 с.
17. Гончарова М.Л., Турченко Т.В. Використання мотиваційних механізмів у банку. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2011. №3. С. 63-67.
18. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Центральнo-український науковий вісник . Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90–96.
19. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 302 с.
20. Данюк В.М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2023. 398 с.
21. Державний комітет статистики України URL: www.ukrstat.gov.ua.
22. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 208 с.
23. Дунська А.Р. Особливості інноваційного розвитку підприємств на світовому ринку URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225046.pdf>
24. Дунська А.Р. Тенденції інноваційних процесів. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/73.pdf>
25. Економіка праці і соціально–трудова відносини : навчально– наочний посібник / за наук. ред. А. Г. Бабенка. Дн–ск : ДДФА, 2021. 268 с.
26. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. К.: Центр учб. л-ри, 2012. 328 с.

27. Економіка праці та соціально–трудові відносини : збірник завдань і вправ: навчальний посібник / Н. Д. Дарченко. К. : Центр учбової літератури, 2017. 252 с.
28. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навч. посібник. К. : Кондор, 2004. 429 с.
29. Жилін О. І. Мотивація персоналу : Конспект лекцій. Харківський національний економічний ун–т. Х. : ХНЕУ, 2021. 132 с.
30. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С, Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 114–120.
31. Завадяк Р. І., Качур І. І., Попович К. В. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. Вип. 4. С. 108–118.
32. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства. Підручник. К.: Професіонал, 2011. 320с.
33. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : навч. посіб. Т. : Навчальна книга – Богдан, 2022. 511 с.
34. Іляш О.В., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник. К. : Знання, 2019. 476 с.
35. Іляш О.І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. № 12.2. С. 45–52.
36. Калина А.В. Економіка праці. К.: МАУП, 2017. 272 с.
37. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2021. 264 с.
38. Кирніс Н. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2. С. 93–101.
39. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного

управління. Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 3. С. 188–196.

40. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: монографія; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2018. 416 с.

41. Климчук А.О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 4, Том 1. С. 57-60.

42. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Молодий вчений. 2023. № 12(2). С. 132–134.

43. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

44. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. Посібник. Київський національний економічний ун–т. К., 2021. 224 с.

45. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2021. 397 с.

46. Кондратова М. В. Мотивація до праці майбутніх фахівців будівництва та архітектури у виховному процесі коледжу. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. Вип. 63. С. 86–89.

47. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

48. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.06.00. Одеський держ. економічний ун–т., 2022. 239 с.

49. Лаврук О. В. Мотивація праці та її вплив на розвиток галузі тваринництва. Збірник наукових праць Подільського. Вип. 24(3). 2022. С. 122–130.

50. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
51. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник. Київ: «ЕксОб», 2014. 290 с.
52. Матіянова М.П. Мотивація персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 7 (2). С. 151-152.
53. Мельниченко О. А.. Демографія та соціальна економіка (дар) : науково–економічний та суспільно–політичний журнал. 2012. № 2. С. 124–131.
54. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудова відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 520 с.
55. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : Навч. посіб. / Менеджменту і бізнесу. К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. 86 с.
56. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_25.
57. Офіційний сайт компанії ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/>
58. Павлик В. П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 81–88.
59. Перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : постанова Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2010-п>.
60. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
61. Попович О. В., Седов О. М. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників. Молодий вчений. 2018. № 3(1). С. 366– 94.

62. Про відпустки : закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>.
63. Про зайнятість населення : закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
64. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : закон України від 08.07.10 р. № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>.
65. Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
66. Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.
67. Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
68. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ВД “Професіонал”, 2015. 336 с.
69. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2020. Вип. 18(2). С. 85–88.
70. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.07; Донец. нац. ун– т. Донецьк, 2020. 20 с.
71. Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. Т. 1. С. 9–15.
72. Сунцова О.О. Місцеві фінанси : навч. посібник для вузів. К. : Центр навчальної літератури, 2021. 560 с.
73. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз: навчальний посібник. 3-тє видання, перероблене. Львів: “Новий Світ -2000”, 2013. 344 с.
74. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 498–

502.

75. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально–трудові відносини: навчальний посібник. К. : Вид–во Європ. ун–ту, 2023. 184 с.

76. Управління людськими ресурсами: філософські засади / під ред. В.Г. Воронкової. К.: Професіонал, 2023. 576 с.

77. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.

78. Ущаповський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків. нац. ун–т радіоелектроніки. Харків: Компанія СМІТ, 2020. 216 с.

79. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. Вип. 8 (29), Ч. 4. Луцьк, 2016. С. 366–371.

80. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку. К. : б.в., 2021. 203 с.

81. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2019. № 6. С. 141–145.

82. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили К. : Урожай, 2022. 416 с.

83. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: Дис... канд. екон. наук: 08.02.03; Дніпропетровський ун–т економіки та права, 2014. 235 с.

ДОДАТКИ

