МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему

Дослідження процесів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Research into Personnel Motivation Processes at ATB-market LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0731-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____Стаценко С.Ю.
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф. д.е.н. Л.М.Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. М.В.Хацер

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20__року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стаценко Софії Юріївні

1. Тема роботи Дослідження процесів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет»
керівник роботи Людмила Михайлівна Бухаріна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «16 » грудня 2024 року № 1967-с
2. Строк подання здобувачем роботи « 20 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління персоналом підприємств.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

Розділ 1. – Теоретичні основи мотивації персоналу – складається з трьох підрозділів: 1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в управлінні підприємством; 1.2. Закордонний досвід як приклад успішної мотивації співробітників; 1.3. Адаптивні стратегії мотивації персоналу в умовах нестабільності та криз. Розділ 2. – Аналіз процесів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет»– складається з трьох підрозділів: 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства; 2.2. Аналіз системи мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет»; 2.3. Вплив фінансової нестабільності та економічних викликів війни на мотивацію персоналу. Розділ 3. – Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет»– складається з двох підрозділів: 3.1. Розробка рекомендацій

щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації; 3.2. Впровадження сучасних методів мотивації персоналу.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.12.2024 р.	16.12.2024 р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2025 р.	03.03.2025 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2025 р.	01.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 16.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ С.Ю. Стаценко
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М.Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Дослідження процесів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет»: 63 сторінок, 13 таблиць, 3 рисунок. Перелік посилань нараховує 34 найменування.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» як ключовий елемент управління трудовими ресурсами.

Предмет дослідження – процеси, методи та інструменти мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет», їх вплив на продуктивність праці, задоволеність співробітників та ефективність роботи підприємства.

Метою дослідження є аналіз процесів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет», оцінка ефективності існуючої системи мотивації та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів та покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

Згідно з метою було сформовано основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи мотивації персоналу та визначити основні підходи до її формування.
2. Дослідити систему мотивації працівників у ТОВ «АТБ-маркет» та оцінити її ефективність.
3. Виявити основні проблеми та недоліки в процесах мотивації персоналу підприємства.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «АТБ-маркет».
5. Оцінити потенційний вплив запропонованих заходів на продуктивність праці та рівень задоволеності персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі сучасних підходів до мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності ритейл-сектору на прикладі ТОВ «АТБ-маркет» та розробці

рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах високої конкуренції та змінного економічного середовища.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра: управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі має свої особливості, зокрема високий рівень плинності кадрів, нерівномірне робоче навантаження, необхідність ефективної комунікації між співробітниками та підтримання високого рівня обслуговування клієнтів. Розробка та впровадження дієвих методів мотивації персоналу, які враховують ці фактори, є важливим завданням для успішного функціонування торговельних підприємств.

ТОВ «АТБ-маркет» є одним із провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні, тому питання удосконалення системи мотивації персоналу є для компанії надзвичайно актуальним. Дослідження існуючих методів стимулювання працівників та розробка рекомендацій щодо їхнього покращення сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, АТБ-МАРКЕТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА

ABSTRACT

Qualification work: Research into Personnel Motivation Processes at ATB-market LLC: 63 pages, 13 tables, 3 figures. The list of references includes 34 names.

The object of the study is the personnel motivation system in LLC "ATB-Market" as a key element of human resources management.

The subject of the study is the processes, methods and tools of personnel motivation in LLC "ATB-Market", their impact on labor productivity, employee satisfaction and the efficiency of the enterprise.

The purpose of the study is to analyze the processes of personnel motivation in LLC "ATB-Market", assess the effectiveness of the existing motivation system and develop recommendations for its improvement to increase labor productivity, reduce staff turnover and improve the overall efficiency of the enterprise.

In accordance with the goal, the main tasks of the study were formed:

1. Analyze the theoretical foundations of personnel motivation and determine the main approaches to its formation.

2. Investigate the employee motivation system in LLC "ATB-Market" and assess its effectiveness.

3. Identify the main problems and shortcomings in the processes of personnel motivation of the enterprise.

4. Develop recommendations for improving the motivation system taking into account the specifics of the activities of LLC "ATB-Market".

5. Assess the potential impact of the proposed measures on labor productivity and staff satisfaction.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive analysis of modern approaches to staff motivation, taking into account the specifics of the retail sector using the example of ATB-market LLC and the development of recommendations for improving the staff motivation system in conditions of high competition and a changing economic environment.

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of the bachelor's qualification work: personnel management in the retail sector has its own characteristics, in particular, a high level of staff turnover, uneven workload, the need for effective communication between employees and maintaining a high level of customer service. The development and implementation of effective methods of staff motivation that take these factors into account is an important task for the successful functioning of retail enterprises.

LLC "ATB-market" is one of the leading retail operators in Ukraine, so the issue of improving the personnel motivation system is extremely relevant for the company. Research into existing methods of employee motivation and development of recommendations for their improvement will contribute to increasing labor productivity, reducing staff turnover and strengthening the company's competitive position in the market.

STAFF MOTIVATION, PERSONNEL MANAGEMENT, STAFF FLUCTUATION, MATERIAL MOTIVATION, NON-MATERIAL STIMULATION, LABOR PRODUCTIVITY, RETAIL TRADE, ATB-MARKET, WORK EFFICIENCY, HR POLICY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

HR – Human Resources – управління людськими ресурсами

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності

OKR – Objectives and Key Results – цілі та ключові результати

MBO – Management by Objectives – управління за цілями

TQM – Total Quality Management – загальне управління якістю

ESOP – Employee Stock Ownership Plan – програма участі працівників у власності

L&D – Learning and Development – навчання та розвиток персоналу

CSR – Corporate Social Responsibility – корпоративна соціальна відповідальність

NLP – Neuro-Linguistic Programming – нейролінгвістичне програмування (у контексті мотивації та розвитку персоналу)

ЗМІСТ

ВСТУП 10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 12
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в управлінні підприємством. 12
1.2. Закордонний досвід як приклад успішної мотивації співробітників 17
1.3. Адаптивні стратегії мотивації персоналу в умовах нестабільності та криз. 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 28
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет». 37
2.3. Вплив фінансової нестабільності та економічних викликів війни на мотивацію персоналу. 40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 44
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації. 44
3.2. Впровадження сучасних методів мотивації персоналу. 48
ВИСНОВКИ 56
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

Мотивація персоналу є ключовим чинником успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо в секторі роздрібної торгівлі, де ефективність роботи напряму залежить від зацікавленості та продуктивності працівників. ТОВ «АТБ-маркет» як лідер українського ритейл-ринку постійно стикається з викликами залучення, утримання та підвищення ефективності персоналу. В умовах економічної нестабільності, зростаючої конкуренції та змін у трудовому законодавстві питання розробки дієвих мотиваційних стратегій стає особливо актуальним. Вивчення процесів мотивації дозволить визначити найбільш ефективні інструменти стимулювання працівників та адаптувати систему мотивації до сучасних викликів.

Дослідження спрямоване на аналіз існуючих методів мотивації в ТОВ «АТБ-маркет», виявлення їхніх сильних і слабких сторін та розробку практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Результати роботи можуть бути корисними не лише для даного підприємства, а й для інших компаній роздрібної торгівлі, які прагнуть підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність. Таким чином, тема дослідження є актуальною як для практичного впровадження, так і для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом.

Мотивація персоналу є багатогранним процесом, який включає матеріальні та нематеріальні чинники впливу на працівників. До матеріальних інструментів належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги, а до нематеріальних – кар'єрне зростання, навчання, корпоративна культура, визнання заслуг та гнучкі умови праці. Вибір оптимальних методів мотивації залежить від специфіки діяльності компанії, організаційної культури та очікувань співробітників.

ТОВ «АТБ-маркет» є одним із найбільших роботодавців України, що забезпечує робочі місця для тисяч працівників у різних регіонах країни.

Враховуючи масштаби діяльності компанії, впровадження ефективної системи мотивації є стратегічно важливим завданням. Саме тому необхідно дослідити існуючу систему мотивації, проаналізувати її вплив на продуктивність працівників та визначити можливі напрямки вдосконалення.

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом свідчать про необхідність індивідуального підходу до мотивації. Різні категорії працівників можуть мати різні потреби та очікування від роботодавця, тому застосування універсальних мотиваційних методів не завжди є ефективним. Для ефективного управління персоналом важливо враховувати фактори поколінь, професійні навички, рівень кваліфікації та особисті пріоритети співробітників.

Наукова значущість дослідження полягає у комплексному підході до аналізу мотиваційних процесів у роздрібній торгівлі. Вивчення цього питання дозволить не лише вдосконалити систему стимулювання працівників у ТОВ «АТБ-маркет», а й виробити універсальні рекомендації, які можуть бути застосовані в інших торговельних мережах. Результати дослідження допоможуть сформувати ефективні стратегії мотивації, які сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню загального клімату в компанії.

Таким чином, дослідження мотивації персоналу є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Виявлення оптимальних методів мотивації та розробка рекомендацій щодо їх застосування дозволить ТОВ «АТБ-маркет» забезпечити стабільний розвиток, зміцнити свої конкурентні позиції та підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та значення мотивації персоналу в управлінні підприємством

В компанії особливе ставлення та увага до персоналу компанії, який створює необхідні умови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і компанії в цілому.

Окрім рамкових умов праці, встановлених керівництвом, у кожного працівника є власні особисті мотиви та стимули, які спонукають його щоденно виконувати покладені на нього завдання. Особистісна мотивація є основним напрямком конкурентоспроможної, високопрофесійної, відповідальної та єдина робоча група, яка сприяє реалізації перспективних планів і комплексній реалізації стратегії компанії [1].

Підвищення продуктивності праці, покращення якості та конкурентоспроможності продукції постійно перебувають у центрі уваги науки та обговорюються в економічному житті. Суть процесів реформування системи мотивації відображена в наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як В.М. Абрамов, А. Афоніна, Н.П. Базалійська, С.І. Бандура, Г.Й. Болт, В. Врум, В.І. Герчиков, О.І. Гончар, В.М. Діденко, П.З. Капустянський, М.А. Коваленко, А.М. Колот, О.М. Комарова, А.І. Кредісов, О.Н. Криворучко, В.Є. Куриляк, Д. МакГрегор, А. Маршал, А. Маслоу, С.В. Мочерний, В.М. Нижник, Н.О. Обухова, Р. Оуен, С.Ф. Покропивний, Л. Портер, Р.М. Пушкар, Є.В. Савельєв, А.К. Семенов, А. Сміт, Л.Е. Сухомлін, О.А. Темченко, Н.П. Тарнавська, О.В. Тутскільсіна, С.А. Шапіро, В.Г. А.О. Швайка та ін.

У науковому дослідженні обраної вище теми дослідників розглядалися не лише теоретико-методологічні підходи до визначення мотивації з різних позицій, а й практичні аспекти реформування та

відновлення мотиваційних систем компаній та ефективного управління персоналом. Незважаючи на це, більшість вітчизняних компаній сьогодні мають абсолютно недієву та малоефективну для компанії систему мотивації працівників. Питання розробки, удосконалення та впровадження системи мотивації необхідно вирішувати з урахуванням особливостей діяльності кожного підприємства, і при вирішенні цього завдання рекомендується використовувати вітчизняний та зарубіжний досвід [2].

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів ефективного управління підприємством. Вона визначає рівень залученості співробітників до виконання своїх обов'язків, їхню продуктивність і ступінь задоволеності роботою. Сучасні компанії, включаючи ТОВ «АТБ-маркет», стикаються з необхідністю постійного вдосконалення системи мотивації для збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх особистих потреб і професійних амбіцій. Вона охоплює як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги), так і нематеріальні фактори (визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура, навчання) [4].

Існує декілька основних теорій мотивації, що пояснюють її механізми:

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу – передбачає, що людина задовольняє свої потреби в певній послідовності, починаючи з фізіологічних і завершуючи самореалізацією.

Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга – розділяє фактори, що впливають на мотивацію, на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (кар'єрний розвиток, визнання досягнень).

Теорія очікувань В. Врума – стверджує, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо винагороди за виконану роботу.

Теорія справедливості С. Адамса – підкреслює важливість справедливого розподілу винагород між працівниками.

Ефективна система мотивації відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних цілей компанії. Основні аспекти її значення включають [5]:

1. Підвищення продуктивності праці – мотивовані працівники демонструють вищу ефективність, прагнучи досягти кращих результатів.

2. Зниження рівня плинності кадрів – забезпечення належних умов праці та кар'єрного розвитку сприяє утриманню кваліфікованих співробітників.

3. Формування позитивного корпоративного клімату – задоволені працівники створюють сприятливу атмосферу в колективі, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи.

4. Оптимізація використання людських ресурсів – правильний розподіл стимулів дозволяє розкрити потенціал кожного працівника та раціонально використовувати кадрові ресурси.

5. Підвищення лояльності персоналу – справедлива система мотивації зміцнює довіру працівників до компанії та підвищує їхню відданість її цілям.

Для кращого розуміння взаємозв'язку між мотивацією персоналу та ключовими аспектами діяльності підприємства, представимо цю інформацію у вигляді таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Вплив мотивації персоналу на діяльність підприємства

Фактор діяльності підприємства	Вплив мотивації персоналу	Пояснення
1	2	3
Продуктивність праці	Позитивний	Мотивовані працівники демонструють вищу працездатність, ефективніше використовують робочий час та ресурси, що безпосередньо впливає на зростання обсягів виробництва та покращення якості продукції або послуг.

Продовження таблиці 1.1 – Вплив мотивації персоналу на діяльність підприємства

1	2	3
Залученість персоналу	Позитивний	Високий рівень мотивації сприяє формуванню почуття причетності до успіху компанії, підвищує рівень відданості та готовність працівників докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей.
Плинність кадрів	Негативний (знижує)	Задоволені та мотивовані працівники відчувають більшу цінність своєї роботи та місця в компанії, що значно знижує їхню схильність до звільнення. Це дозволяє підприємству зберігати кваліфікованих спеціалістів та економити на витратах, пов'язаних з підбором та навчанням нового персоналу.
Креативність та інноваційність	Позитивний	Мотивація стимулює працівників до пошуку нових рішень, генерації ідей та прояву ініціативи. Вони відчувають себе більш вільними у висловлюванні своєї думки та пропозицій, що сприяє розвитку інноваційної діяльності підприємства.
Клімат у колективі	Позитивний	Спільна зацікавленість у результатах, взаємна підтримка та позитивне ставлення до роботи та колег, що є наслідком високої мотивації, сприяють створенню здорового та сприятливого психологічного клімату в колективі.
Досягнення стратегічних цілей	Позитивний	Ефективна мотивація персоналу є критично важливою умовою для успішної реалізації стратегічних планів підприємства. Залучені та натхненні працівники є рушійною силою, що забезпечує досягнення поставлених цілей.

Ця таблиця наочно демонструє, наскільки багатогранним є вплив мотивації персоналу на різні аспекти функціонування підприємства. Інвестиції в мотиваційні програми та створення умов для задоволення потреб працівників є стратегічно важливими для забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку підприємства, особливо в складних умовах, таких як воєнний стан [6].

В цілому, слід підкреслити, що мотивація персоналу є ключовим чинником успішної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність працівників, рівень їхньої залученості та якість

виконання обов’язків. Висока мотивація сприяє підвищенню ефективності роботи, зменшенню плинності кадрів, поліпшенню корпоративної культури та формуванню лояльності співробітників до компанії.

Проблеми мотивації корпоративного персоналу обговорюються роками і часто в дослідженнях. Тому існує багато підходів до існуючих теорій мотивації. За допомогою такого змістовного дослідження можна встановити, що компанія розвивається одночасно з розвитком персоналу, мотивованого на досягнення цілей як компанії, так і працівника, потреби якого задовольняються за допомогою відповідних форм і методів стимулювання. Аналізуючи вищесказане, можна зробити висновок, що розуміння особистісної мотивації змінилося разом із розумінням потреб і бажань людей, загального розвитку людей. Виходячи з потреб людини, можна зрозуміти, що спонукає її в економічній діяльності та роботі загалом. Основою розробки та впровадження механічної мотивації персоналу є відповідні теорії та підходи, в основі яких лежать певні пропозиції та погляди. Існують різноманітні методи та форми мотивації працівників: матеріальна та нематеріальна – найпоширеніші; позитивні і негативні; внутрішній і зовнішній [7].

За допомогою дієвих мотиваційних механізмів підприємства можуть досягати стратегічних цілей, підвищувати рівень обслуговування клієнтів, оптимізувати використання ресурсів та знижувати операційні витрати. Навпаки, відсутність ефективної системи мотивації може призвести до зниження продуктивності, зростання конфліктності в колективі та втрати кваліфікованих фахівців. Тому розробка та впровадження ефективної мотиваційної політики є важливою складовою стратегії управління підприємством.

У сучасних умовах конкурентоспроможність на ринку відіграє вирішальну роль для кожного підприємства. Бізнес постійно шукає нові підходи, щоб залишатися успішним і відповідати сучасним тенденціям.

Важливим фактором розвитку компанії є ефективне управління її стратегічними ресурсами, серед яких ключову роль відіграє персонал.

Мотивовані працівники, які поділяють цілі підприємства, сприяють його зростанню та вдосконаленню. В Україні система мотивації персоналу ще не досягла високого рівня, проте значний кадровий потенціал є міцною основою для майбутніх змін. Грамотно вибудувана мотиваційна система допоможе керівникам не лише покращити робочий процес, а й створити умови, за яких працівники прагнутимуть до самореалізації, ініціативності та розвитку компанії, виходячи за межі простого матеріального заохочення.

1.2. Закордонний досвід як приклад успішної мотивації співробітників

Мотивація співробітників - це заохочення співробітників до ефективної роботи, яка в кінцевому підсумку приносить успішний результат. Крім того, винагороджуються працівники, які здатні задовольнити свої фінансові та духовні потреби. Ми віримо, що найбільша нагорода – це почуття поваги. Коли хтось відчуває, що він комусь потрібен і дуже важливий, він намагається зробити все, щоб досягти хорошого результату і всіх цілей компанії. Не менш важливим фактором, який може вплинути на мотивацію працівників, є офіційні трудові відносини. Згідно із законодавством нашої країни, всі працівники повинні працювати офіційно. Це дає розумні гарантії в різних випадках і деякі «тягарі», пов'язані з такими трудовими відносинами[7].

Наприклад, страхування є важливою річчю в трудових відносинах. Таким чином, це дає працівнику впевненість у приналежності до компанії та бути поруч із нею.

Особистий розвиток також важливий. Зараз багато компаній пропонують чудові можливості розвитку: вони оплачують кваліфікаційні курси, необхідні для підтримки та розвитку персоналу, а також курси

англійської мови, які зараз дуже важливі для росту та просування. В результаті працівник почувається більш захищеним і впевненішим у майбутньому [7].

Як уже зазначалося, найбільш привабливою формою є фінансова мотивація. Тобто це бонуси, премії, нормальна зарплата, яка відповідає очікуванням працівника. Це і платні курси, і лікарняні курси, і т.д. Але тут поєднуються не тільки фінансові потреби, а й зацікавленість в індивідуальному розвитку співробітника та кваліфікованому персоналі. Неможливо створити ефективну систему мотивації за допомогою єдиної форми мотивації, оскільки, наприклад, у випадку фінансової мотивації працівник менше зацікавлений у своїй роботі, а більше — у своєму проекті. Це буде як «робот», який виконує механічну роботу, не використовуючи свою творчу сторону, що, у свою чергу, принесе багато нових креативних рішень і, на нашу думку, виведе компанію на новий рівень [8].

Необхідно використовувати нематеріальні методи. З їх допомогою керівництво показує, що цінує своїх підлеглих і поважає їх інтереси. Ми вважаємо, що матеріальна мотивація має таку ж вагу, як і матеріальна. Пояснимо це так. Кожному потрібна своя комфортна психологічна атмосфера для роботи. Якщо його щось не влаштовує, він, звичайно, може звільнитися, але деякі люди не можуть так часто міняти роботу. Тому керівник повинен знати стандартні навички та методи нефінансової мотивації, щоб його підлеглі отримували ще більше користі та працювали ефективніше.

Коли людина психічно здорова, їй легше працювати і вона має внутрішній стимул працювати ще більше та допомагати своєму бізнесу чи компанії. Це справедливі умови праці, хороша робоча атмосфера (в колективі робоча атмосфера однакова), врахування думки колег при вирішенні завдань, умови роботи в компанії, «світла розмова», наприклад, раз на тиждень, щоб не було відчуття розшарування в команді (наприклад, хтось «вищий» чи «нижчий» з професійної точки зору). Ми можемо ще

багато чого додати, але наша головна думка полягає в тому, що це потрібно вміло поєднувати, і ми не повинні забувати про різні форми мотивації.

Адже вміло поєднуючи їх, ми досягнемо великого результату у робочій сфері в цілому у всій нашій країні. Досить цікавими прикладами є довід зарубіжних країн у розвитку системи мотивації працівників. Проаналізувавши, у нас склалось враження, що підприємства у пріоритет ставлять саме своїх працівників та роблять для них всі можливі комфортні умови праці. Порівнюючи з досвідом нашої країни, то у нас на першому місці стоїть клієнт і всі блага робляться заради нього. І в таких умовах про персонал трохи забувають та він відходить на другий план. Але, якщо змінити структуру, то персонал буде сам націлений на привертання клієнтів, буде розробляти нові способи їх залучення та комфорту для них [6].

Можемо сказати, що для формування ефективної системи мотивації слід брати до уваги світовий досвіт розвинутих країн. Це дасть змогу проаналізувати вдалі способи мотивації та на цій основі складати вже своюіндивідуальні методи. Хочемо ще звернути увагу на приклад відомої корпорації Starbucks. Це мережа роздрібних кав’ярень, яка відома по всьому світу. За відгуками кава там не найсмачніша, але персонал там на найвищому рівні, а особливо цікава його мотивація з боку керівництва [7].

Завдяки розумному поєднанню ми, зрештою, досягаємо чудових результатів на всьому робочому місці нашої країни. Дуже цікавими прикладами є зарубіжні дослідження щодо розробки системи мотивації працівників. Після аналізу у нас склалося враження, що компанії віддають пріоритет своїм співробітникам і пропонують їм максимально приємні умови праці. Порівняно з досвідом нашої країни, ми ставимо клієнта на перше місце і все робимо за нього. І в таких умовах кадри дещо забуваються і відходять на другий план. Але якщо структура змінюється, то самі співробітники намагаються залучити клієнтів, розробляють нові способи їх залучення і щоб вони почувалися добре. Можна сказати, що для створення ефективної мотиваційної системи необхідно враховувати рівень освіти в

розвинених країнах. Таким чином можна проаналізувати успішні методи мотивації і на основі цього розробити власні, індивідуальні методи. Також хочемо звернути увагу на приклад відомої компанії Starbucks. Це відома у всьому світі мережа роздрібних кав'ярень. За відгуками кава не найкраща, але персонал на вищому рівні, особливо цікава мотивація керівництва [7].

Компанія Starbucks приділяє значну увагу мотивації персоналу, вважаючи своїх працівників головним фактором успіху. Основним підходом до управління персоналом є постійне навчання, можливість кар'єрного зростання та створення сприятливого робочого середовища. Важливим елементом є інтерактивна структура роботи, яка сприяє залученню співробітників та формуванню відданості компанії.

У Starbucks кожного працівника сприймають як партнера, що допомагає скоротити дистанцію між керівництвом і персоналом та створити відчуття єдності в колективі. Для покращення комунікації та розуміння потреб співробітників компанія регулярно проводить опитування «Partner View Survey». Також діє система соціальних пільг, яка включає страхування, знижки на продукцію, гнучкий графік відпусток, що дозволяє працівникам ефективніше балансувати роботу та особисте життя [6].

Ще одним цікавим рішенням є обмежена кількість співробітників у кожному магазині (3–4 особи), що сприяє швидкому знайомству та встановленню довірливих стосунків у колективі. Завдяки таким підходам Starbucks не лише підвищує якість роботи персоналу, а й покращує фінансові показники компанії.

У сучасному світі мотивація персоналу зазнає певних змін. По-перше, зростає значення індивідуального підходу, коли співробітники прагнуть не лише виконувати свої обов’язки, а й отримувати задоволення від роботи. По-друге, все більшого значення набувають цифрові технології, які допомагають розробляти персоналізовані програми мотивації.

На глобальному рівні спостерігається зростання екологічної мотивації – компанії все частіше підтримують ініціативи з охорони довкілля. Також

підвищується роль соціальної відповідальності: бренди, які займаються благодійністю або підтримують суспільно важливі проєкти, стають більш привабливими для працівників. Окрім цього, зростає мотивація, пов’язана з кар'єрним розвитком – працівники прагнуть навчання, професійного зростання та отримання нових навичок [7].

Виходячи з цього, можна сформулювати ключові складові ефективної мотивації персоналу:

- Задоволеність роботою та досягнення професійних результатів.
- Сприятливі відносини в колективі та з керівництвом.
- Індивідуальний підхід до кожного працівника.
- Комфортні та безпечні умови праці.
- Гнучкий графік та можливості для кар'єрного зростання
- Відкритість та чесність у веденні бізнесу.

Досвід Starbucks демонструє, що мотивація персоналу є важливим чинником успіху компанії. Українським підприємцям варто не просто копіювати чужі моделі, а адаптувати їх під власні потреби, враховуючи специфіку бізнесу та потреби персоналу.

Приклади інших багатьох відомих успішних компаній світу наведемо у таблиці (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Приклади успішних мотиваційних стратегій закордонних компаній

Компанія	Країна	Основні елементи мотивації	Результати та ефективність
1	2	3	4
Google	США	- Гнучкий робочий графік - Доступ до корпоративних тренажерних залів, безкоштовне харчування - Програми розвитку персоналу та кар'єрного зростання - Можливість працювати над власними проєктами (20% робочого часу)	- Високий рівень задоволеності працівників - Підвищена продуктивність і креативність - Низький рівень плинності кадрів

Продовження таблиці 1.2 – Приклади успішних мотиваційних стратегій закордонних компаній

1	2	3	4
Starbucks	США	- Усі працівники називаються «партнерами», що створює відчуття рівності - Соціальні пакети: медичне страхування, відпустки, знижки - Гнучкий графік роботи - Опитування Partner View Survey для покращення умов праці	- Лояльність та мотивація персоналу - Високий рівень залученості співробітників - Підвищення якості обслуговування клієнтів
Toyota	Японія	- Концепція «Kaizen» (безперервне вдосконалення) - Програми навчання та підвищення кваліфікації - Акцент на командну роботу - Програма участі працівників у прийнятті рішень	- Оптимізація робочих процесів - Підвищення продуктивності - Мінімізація дефектів у виробництві
Zappos	США	- Корпоративна культура, орієнтована на задоволення працівників - Відсутність суворої ієрархії - Програми соціального розвитку - Бонуси за успішне проходження випробувального терміну	- Високий рівень довіри до керівництва - Позитивний психологічний клімат - Покращення клієнтського сервісу
IKEA	Швеція	- Баланс між роботою та особистим життям - Спеціальні знижки для працівників - Програми для розвитку лідерства - Кар'єрне зростання всередині компанії	- Низький рівень плинності кадрів - Збільшення продуктивності - Формування сильної корпоративної культури
Microsoft	США	- Гнучкий графік та можливість дистанційної роботи - Розширені соціальні пакети - Високі зарплати та бонуси - Навчальні програми та розвиток персоналу	- Висока продуктивність працівників - Привабливість компанії для висококваліфікованих спеціалістів - Лояльність співробітників до компанії

Ці приклади демонструють, що ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та задоволеності працівників, а також позитивно впливає на імідж компанії.

1.3 Адаптивні стратегії мотивації персоналу в умовах нестабільності та криз.

В умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких – фінансові труднощі, зниження конкурентоспроможності та ризик втрати кваліфікованих працівників. Збереження ефективного персоналу є ключовим фактором для подолання кризової ситуації, адже від стабільності кадрового складу значною мірою залежить майбутнє компанії.

Підхід до мотивації персоналу під час кризи потребує коригування як у сфері матеріального стимулювання, так і в системі нематеріальних заохочень. Фінансова винагорода відіграє важливу роль у підтримці залученості співробітників, оскільки розмір заробітної плати та форма її виплати відображають значущість працівника для компанії. Окрім того, стабільність доходу сприяє збереженню соціального статусу працівників, що також є вагомим мотиваційним чинником [8].

Щоб забезпечити ефективну матеріальну мотивацію в кризовий період, компанії варто дотримуватися таких принципів:

- Якщо виникає необхідність зменшити фіксовану частину заробітної плати, слід компенсувати це можливістю отримувати додатковий дохід через досягнення певних цільових показників.
- Важливо довести до відома персоналу, що їхні особисті цілі мають бути узгоджені з корпоративною стратегією підприємства.
- Регулярно відстежувати виконання поставлених завдань за допомогою звітів, нарад, командних зустрічей тощо.

Ефективна мотиваційна стратегія не може базуватися виключно на матеріальних факторах, оскільки значну роль відіграють нематеріальні методи заохочення. У кризових умовах особливе значення набуває психологічний комфорт працівників та їхня впевненість у стабільності компанії [9].

До ефективних нематеріальних інструментів мотивації належать:

- Публічне визнання заслуг працівників через корпоративні рейтинги, книги пошани, нагороди, конкурси.
- Проведення спільних заходів, які сприяють формуванню командного духу (тимбілдинг, корпоративні збори).
- Надання можливостей для кар'єрного розвитку та навчання.
- Регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками.

Одним із важливих чинників мотивації персоналу під час криз є корпоративна культура компанії. Формування спільних цінностей і місії підприємства допомагає об'єднати працівників та підвищити їхню лояльність. Включення персоналу у процес обговорення корпоративної стратегії сприяє не лише визначенню актуальних цілей компанії, а й підвищенню рівня залученості співробітників [8].

Незважаючи на економічні труднощі, відмова від корпоративних заходів не завжди є доцільною. Навпаки, їх адаптація до нових умов із мінімізацією витрат може позитивно вплинути на моральний стан колективу. Організація подібних ініціатив із залученням самих працівників допомагає зберегти командний дух і підтримати позитивну атмосферу в компанії.

Криза породжує відчуття невизначеності, тому важливим завданням керівництва є забезпечення прозорої комунікації. Регулярне інформування співробітників щодо поточного стану справ у компанії, впроваджуваних антикризових заходів і перспектив розвитку сприяє зниженню рівня напруженості та підвищенню довіри до керівництва.

Таким чином, ефективна мотиваційна політика під час нестабільності повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. Оптимізація системи мотивації допоможе компаніям не лише зберегти ключових працівників, а й підвищити продуктивність та зміцнити свою позицію на ринку навіть у складних економічних умовах.

Для більш ґрунтовного розуміння основних підходів та інструментів мотивації співробітників підприємства в умовах кризи було розроблено схему адаптивних механізмів мотивації (рисунок 1.1)

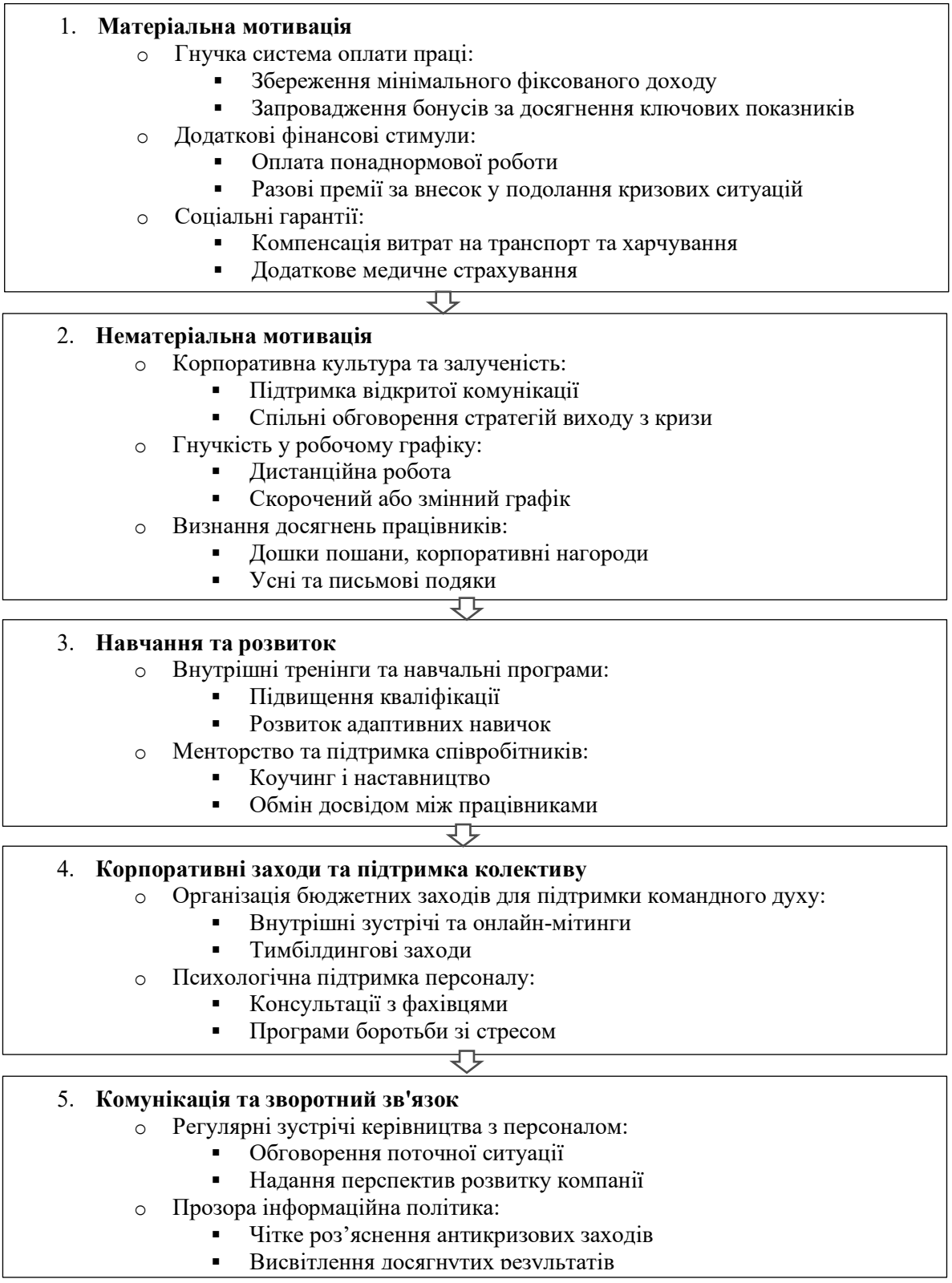


Рисунок 1.1 – Адаптивні стратегії мотивації персоналу в умовах нестабільності та криз

Застосування цих адаптивних стратегій дозволяє підприємствам зберігати ефективність роботи, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах.

У сучасному світі підприємства часто стикаються з різними викликами, такими як економічні кризи, політична нестабільність, пандемії, війни або природні катаклізми. У таких умовах традиційні методи мотивації працівників можуть виявитися неефективними, тому компанії змушені адаптувати свої стратегії управління персоналом [9].

Однією з найважливіших адаптивних стратегій є гнучке стимулювання працівників. Це включає:

- перехід на гнучкі графіки роботи (дистанційна робота, змінний графік, скорочені або подовжені робочі зміни);
- матеріальне стимулювання у вигляді бонусів, надбавок за продуктивність або компенсацій за нестабільність;
- забезпечення соціальних гарантій, включаючи страхування здоров’я, підтримку сімей працівників або організацію додаткових оплачуваних відпусток.

Одним із найефективніших методів адаптації в умовах кризи є індивідуалізація мотиваційних підходів. Співробітники мають різні потреби, і розуміння цих потреб допомагає створити систему мотивації, яка працює навіть у найважчих умовах. Наприклад, для деяких працівників ключовим фактором є фінансова стабільність, для інших – можливість кар’єрного зростання або навчання.

У 2008 році під час світової фінансової кризи компанія Google не скорочувала працівників, а змінила систему стимулювання: більше інвестувала в професійний розвиток співробітників і внутрішні тренінги. Це допомогло їм не лише зберегти персонал, а й покращити його ефективність.

У період пандемії COVID-19 компанії, які запровадили гібридні моделі роботи, зменшили рівень вигорання співробітників на 30% у порівнянні з тими, хто працював виключно в офісі.

Starbucks у кризовий період 2020 року ввів для співробітників додаткові оплачувані вихідні, що сприяло підвищенню лояльності персоналу.

Ще однією важливою адаптивною стратегією є створення позитивної корпоративної культури. У кризові часи працівникам важливо відчувати підтримку керівництва, бачити прозорість рішень і можливості для розвитку. Підприємства, які регулярно комунікують зі співробітниками, проводять зустрічі, підтримують моральний дух команди, набагато легше долають кризові моменти.

Адаптивні стратегії мотивації дозволяють підприємствам не лише зберегти персонал у складні часи, а й підвищити його продуктивність та лояльність. Використання фінансових, соціальних і нематеріальних методів стимулювання сприяє створенню стабільного та ефективного робочого середовища навіть у періоди нестабільності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

ТОВ «АТБ-Маркет» – це найбільша роздрібна мережа України, яка динамічно розвивається та входить до складу корпорації «АТБ».

Історія становлення та розвитку

Компанія розпочала свою діяльність у 1993 році, коли в Дніпропетровську було створене підприємство на базі шести гастрономів. У 1998 році мережа отримала офіційну назву «АТБ-Маркет», яка є скороченням від «АгроТехБізнес». Відтоді всі магазини компанії функціонують під єдиним брендом та уніфікованому форматі.

За майже 30 років підприємство виросло в лідера роздрібної торгівлі України. Станом на початок 2022 року мережа «АТБ» охоплювала:

1250 магазинів у

298 населених пунктах

22 областях України

Лідерські позиції на ринку

Завдяки ефективній маркетинговій стратегії, сучасній логістиці, високим стандартам якості продукції та обслуговування клієнтів, «АТБ-Маркет» утримує провідні позиції в галузі. Це підтверджується масштабом діяльності:

Щодня понад 4 мільйони українців здійснюють покупки в магазинах мережі.

За підсумками 2022 року товарообіг компанії досяг 176,9 млрд грн.

«АТБ-Маркет» є одним із найбільших роботодавців країни, забезпечуючи робочі місця для понад 50 тисяч співробітників.

Корпоративні цінності та відповідальність

Компанія активно інвестує в навчання та розвиток персоналу. Адміністративний персонал і працівники торговельної мережі проходять професійну підготовку у корпоративних навчальних центрах. Основні принципи роботи в «АТБ-Маркет» включають:

орієнтацію на результат;

постійний розвиток професійних компетенцій;

дотримання корпоративних стандартів;

відповідальність за якість продукції та обслуговування.

Місія компанії – забезпечити споживачів якісними продуктами харчування та товарами першої необхідності за доступними цінами.

ТОВ «АТБ-Маркет» є соціально відповідальним підприємством, що формує фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет». ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з найбільших торговельних мереж України, що має чітко вибудувану систему управління. Організаційна структура компанії побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства, контроль за всіма процесами та швидке прийняття управлінських рішень.

1. Вищий рівень управління

На вершині організаційної структури знаходиться Генеральний директор, який відповідає за стратегічний розвиток компанії, ухвалює ключові рішення та контролює виконання поставлених завдань. Генеральний директор працює у тісній взаємодії з Радою директорів, яка визначає загальний вектор розвитку корпорації та ухвалює рішення щодо масштабних змін у компанії.

2. Функціональні підрозділи

Під керівництвом топ-менеджменту працюють різні структурні відділи, які відповідають за окремі напрями діяльності підприємства:

Юридичний відділ — займається правовими питаннями компанії, контролює дотримання законодавчих норм у діяльності підприємства.

Фінансовий відділ — керує фінансовими потоками компанії, займається бюджетуванням, фінансовим аналізом і плануванням.

Маркетинговий відділ — розробляє стратегії просування, аналізує ринок, споживачів та конкурентів.

Відділ логістики — організовує постачання товарів, контролює транспортні та складські операції.

Відділ кадрів — відповідає за підбір персоналу, навчання співробітників і створення мотиваційних програм.

Відділ будівництва та рітейлу — займається розширенням мережі магазинів, будівництвом і ремонтом торгових точок.

3. Регіональне управління

Для ефективного управління магазинами на місцях у компанії працюють територіальні директори, які координують діяльність торговельних об'єктів у своїх регіонах. Вони відповідають за контроль роботи магазинів, дотримання корпоративних стандартів і виконання планових показників.

4. Управління магазинами

Безпосередньо в кожному магазині діє власна структура управління:

Директор магазину — керує торговельним об'єктом, відповідає за виконання планів продажів, контроль роботи персоналу та загальну ефективність магазину.

Адміністратор — допомагає директору магазину контролювати якість обслуговування клієнтів, вирішувати організаційні питання.

Бухгалтер — займається фінансовим обліком та контролем грошових операцій у межах магазину.

Касири та працівники торговельного залу — забезпечують безпосередню роботу з клієнтами, викладку товарів, касове обслуговування.

Завідувач складу та комірники — відповідають за зберігання та облік товарів, їх розподіл на полиці.

На рисунку 2.1 наведено схему організаційної структури АТБ.

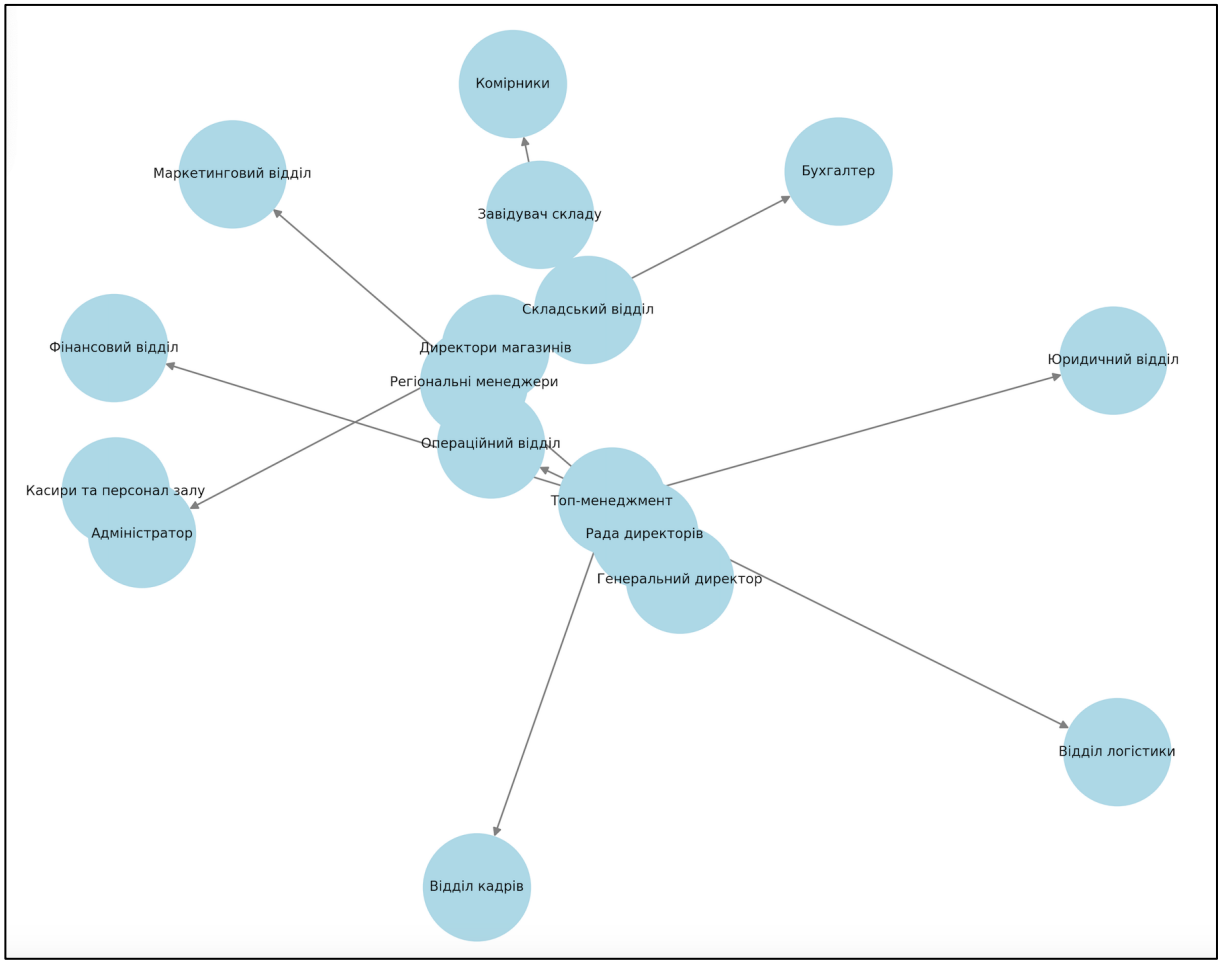


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «АТБ»

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» побудована за функціональним принципом із чітким розподілом обов’язків між підрозділами. Це дозволяє компанії ефективно управляти торговельною мережею, швидко адаптуватися до змін ринку та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

У 2021 році економіка України характеризувалася рисами, притаманними ринкам, що розвиваються, що вплинуло на господарську діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Пандемія COVID-19, оголошена Всесвітньою організацією охорони здоров'я у березні 2020 року, мала значний вплив на економічну ситуацію в країні. Український уряд запровадив низку обмежувальних заходів для стримування поширення вірусу, серед яких були карантинні заходи, обмеження на пересування та тимчасове припинення діяльності деяких підприємств. Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» це означало необхідність

оперативної адаптації логістичних процесів, впровадження додаткових санітарних заходів та розширення онлайн-замовлень.

У 2021 році Національний банк України (НБУ) продовжував реалізацію грошово-кредитної політики, спрямованої на контроль інфляції та підтримку стабільного обмінного курсу гривні. Інфляція в Україні зросла до 10% у 2021 році порівняно з 5% у 2020 році, що призвело до поступового підвищення облікової ставки НБУ. Зокрема, ставка рефінансування збільшилася з 6% у грудні 2020 року до 9% у грудні 2021 року, а в січні 2022 року досягла 10%. Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» це вплинуло на закупівельну політику, ціноутворення та фінансове планування.

24 лютого 2022 року відбулося військове вторгнення Російської Федерації в Україну, що спричинило суттєві економічні та соціальні потрясіння. У 2021 році спостерігалося нарощування військової присутності Росії на кордоні з Україною, а 21 лютого 2022 року Росія офіційно визнала так звані «Донецьку Народну Республіку» та «Луганську Народну Республіку». Внаслідок подальших подій 24 лютого 2022 року розпочалася повномасштабна військова агресія.

Військові дії значно вплинули на господарську діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Частина магазинів була тимчасово зачинена або зазнала пошкоджень, логістичні ланцюги порушені, а попит на окремі товари змінився. Компанія була змушена оперативно реагувати на нові виклики, переглядати логістичні маршрути, змінювати постачальників та впроваджувати антикризові заходи.

Наприкінці лютого 2022 року НБУ запровадив обмеження на зняття іноземної валюти для запобігання відтоку капіталу. Згодом, 21 травня 2022 року, було скасовано обмеження на встановлення банками курсу продажу готівкової валюти, а 3 червня 2022 року облікова ставка була підвищена до 25% річних. Це рішення мало на меті підтримку стабільності гривні та захист національної економіки в умовах високої невизначеності. Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» це означало необхідність перегляду цінової політики,

адаптації до зростаючої вартості фінансових ресурсів та зміни стратегії управління фінансовими потоками.

З 21 липня 2022 року НБУ скоригував офіційний курс гривні до долара США на 25%, встановивши його на рівні 36,57 грн за 1 долар США. Таке рішення було обґрунтоване зміною макроекономічних умов та необхідністю стабілізації фінансової системи в умовах війни. Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» це вплинуло на вартість імпортних товарів, ціноутворення та закупівельну політику.

Уряд також запровадив зміни до податкового законодавства, що передбачають спеціальні правила оподаткування, звітності та трудових відносин на період воєнного стану. Це вплинуло на господарську діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», змушуючи компанію адаптувати систему оподаткування та фінансового планування до нових умов.

Незважаючи на складні умови, керівництво ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вживає заходів для збереження стабільності та адаптації до нових викликів. Фінансова звітність компанії враховує поточні ризики та макроекономічні зміни, що відбуваються в країні.

Фінансова політика України зазнала значних змін, спрямованих на збереження економічної рівноваги. Зокрема, продовжують діяти заходи з підтримки національної валюти, регулювання фінансових потоків і адаптації економічної діяльності до нових умов. Загалом ситуація залишається динамічною, що потребує постійного аналізу та коригування економічної політики для ефективного функціонування компаній, зокрема ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Далі детальніше проведемо аналіз окремих основних показників господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у довоєнний перід, задля подальшого порівняння показників господарської діяльності досліджуваного підприємства під час війни. Основні показники наведено у таблицях (2.1, 2.2, 2.3, 2.4).

Аналіз господарської діяльності та фінансових показників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Таблиця 2.1 – Динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Показник	**31.12.2021 (тис. грн)**	**31.12.2020 (тис. грн)**
1	**2**	**3**
Непоточна торговельна дебіторська заборгованість	3 705	-
Поточна торговельна дебіторська заборгованість	1 563	2 057
Поточний нарахований дохід	453 620	322 633
Інша непоточна дебіторська заборгованість	43 654	43 654
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 043 344	4 135 237
Резерв під кредитні збитки	(46 073)	(116 160)
Загальна дебіторська заборгованість	**1 499 813**	**4 387 421**

Очікувані кредитні збитки свідчать про зменшення ризиків, адже резерв знизився з 116 160 тис. грн до 46 073 тис. грн. Це вказує на покращення кредитного стану дебіторів.

Таблиця 2.2 – Грошові кошти та їх еквіваленти ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Показник	31.12.2021 (тис. грн)	31.12.2020 (тис. грн)
1	2	3
Готівка	366 310	361 233
Залишки на рахунках в банках	31 006	32 094
Короткострокові депозити	4 369 167	1 768 827
Інші грошові кошти	1 640 917	1 344 129
Загальна сума	**6 407 400**	**3 506 283**

Обсяг грошових коштів зріс майже вдвічі, що свідчить про зростання ліквідності підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз доходів та витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Показник	2021 (тис. грн)	2020 (тис. грн)
1	2	3
Дохід від реалізації товарів	148 745 255	123 864 393
Собівартість реалізованих товарів	110 486 259	92 747 990
Валовий прибуток	**38 258 996**	**31 116 403**
Витрати на збут	22 451 209	18 968 340
Адміністративні витрати	4 815 775	4 325 613
Операційні витрати	137 753 243	116 041 943

Таблиця 2.4 – Фінансові результати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Показник	2021 (тис. грн)	2020 (тис. грн)
1	2	3
Обліковий прибуток	10 156 687	7 032 210
Податок на прибуток	1 827 799	1 263 544
Чистий прибуток	**8 328 888**	**5 768 666**

Чистий прибуток зріс на 44%, що свідчить про ефективність господарської діяльності компанії. Виторг збільшився на 20%, що свідчить про успішний розвиток мережі. Хоча витрати зросли, компанія покращила рентабельність. Ліквідність підвищилася через зростання грошових коштів. Очікувані збитки за дебіторською заборгованістю значно скоротилися до початку повномасштабної війни у 2022 році.

Наведемо також порівняльний аналіз фінансових показників «АТБ-Маркет» у 2023 році та довоєнних років

Виторг та прибуток. У 2023 році виторг «АТБ-Маркет» зріс на 22,2% до 181 млрд грн, що демонструє суттєве відновлення після незначного падіння у 2022 році (-0,2%, 148,3 млрд грн). Прибуток ритейлера у 2023 році зріс на 85,7%, до 3,9 млрд грн.

Для порівняння, у 2021 році (останній довоєнний рік) виторг компанії складав близько 150 млрд грн, що свідчить про те, що у 2023 році компанія навіть перевершила довоєнні показники.

Податкові платежі. У 2023 році загальна сума податків і зборів, сплачених «АТБ-Маркет», склала 25,06 млрд грн, що на 4,62 млрд грн більше, ніж у 2022 році.

У 2021 році податкові платежі становили близько 23 млрд грн, що показує, що попри війну компанія змогла збільшити свій фінансовий внесок до бюджету країни.

У 2023 році до державного бюджету надійшло 16,49 млрд грн, до місцевих бюджетів – 6,02 млрд грн, до цільових фондів – 2,55 млрд грн.

ТОВ «АТБ-Маркет» окремо сплатило 19,45 млрд грн податків у 2023 році проти 15,63 млрд грн у 2022 році.

Другий рік війни став випробуванням для бізнесу, але «АТБ» втримало лідерство та продемонструвало зростання. Компанія є ключовим драйвером економіки, адже внесок ритейлу у ВВП України становить близько 14%. «АТБ» стабільно входить до Топ-10 найбільших платників податків країни. Сукупна благодійна допомога компанії перевищила 1 млрд грн.

У порівнянні з довоєнними роками, 2023 рік став для «АТБ-Маркет» роком активного відновлення і навіть зростання. Компанія не тільки відновила виторг і перевищила довоєнні показники, а й зробила значний внесок у державний бюджет та економіку країни. Це свідчить про її стабільність, адаптивність та соціальну відповідальність у надзвичайно складних умовах.

Щодо аналізу господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», то його наведемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз результатів діяльності АТБ у 2024 році

№	Показник	Значення у 2024 році	Динаміка відносно 2023 року
1	2	3	4
1	Товарообіг	248,8 млрд грн	+15% (було ≈216,3 млрд грн)
2	Податкові надходження	28,61 млрд грн	+14% (було ≈25,06 млрд грн)
3	Кількість працівників	59 000 осіб	–
4	Кількість магазинів	1 250	–
5	Благодійна допомога	понад 2 млрд грн	Зростання

Аналіз результатів діяльності АТБ у 2024 році свідчиіть про те, що у 2024 році товарообіг торговельної мережі «АТБ» досяг 248,8 млрд грн, що на 15% більше, ніж у 2023 році (≈216,3 млрд грн). Така динаміка свідчить про активне відновлення ринку, зростання купівельної спроможності або ефективну бізнес-стратегію компанії. Загальна сума сплачених податків та зборів у 2024 році склала 28,61 млрд грн. Це на 14% більше, ніж у 2023 році (≈25,06 млрд грн), що підкреслює стабільність та відповідальність компанії перед державою. У компанії працює 59 тисяч осіб, з яких 48 тисяч – співробітники торговельної мережі «АТБ-Маркет». Це вказує на стабільну зайнятість та розвиток кадрової політики компанії. Кількість магазинів на

кінець січня 2025 року досягла 1250. Це демонструє подальше розширення мережі та збільшення присутності компанії в Україні. Сума благодійної допомоги від АТБ перевищила 2 млрд грн. Кошти спрямовані на підтримку українського війська, медичних установ, рятувальників та мешканців деокупованих територій. Це підкреслює соціальну відповідальність компанії у складних умовах війни. оце в таблицю

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет».

Система мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи компанії, її стабільності та розвитку. Розглянемо основні аспекти цієї системи.

1. Матеріальна мотивація

1.1. Заробітна плата та її структура

Конкурентний рівень оплати праці – заробітна плата працівників «АТБ-Маркет» є однією з найвищих у сфері роздрібної торгівлі.

Гнучка система преміювання – включає бонуси за виконання планових показників, якість обслуговування клієнтів та відсутність порушень трудової дисципліни.

Надбавки за стаж – працівники, які працюють у компанії тривалий час, отримують додаткові фінансові заохочення.

1.2. Соціальні виплати та компенсації

Доплати за понаднормову роботу та роботу у святкові дні.

Компенсація проїзду та харчування (у певних регіонах або для певних категорій працівників).

Медичне страхування – можливість отримання медичних послуг за рахунок компанії або на пільгових умовах.

1.3. Кар'єрне зростання та внутрішнє навчання

Система внутрішніх підвищень – значний відсоток керівного персоналу магазину формується з рядових працівників.

Корпоративні тренінги та навчання – компанія регулярно проводить навчання для підвищення кваліфікації працівників.

2. Нематеріальна мотивація

2.1. Корпоративна культура

Відчуття стабільності та довіри – компанія підтримує працівників у кризових ситуаціях, забезпечуючи стабільну зайнятість навіть у складні періоди.

Лояльність до співробітників – сприяння комфортному робочому середовищу та гнучкому графіку роботи.

2.2. Визнання та заохочення

Програми визнання заслуг – нагородження найкращих працівників грамотами, подяками, публічним визнанням їхнього внеску.

Корпоративні заходи – організація святкових подій, тренінгів та тімбілдінгів.

2.3. Соціальна відповідальність компанії

Благодійні ініціативи – залучення працівників до соціально важливих проєктів, що підвищує їхню мотивацію та лояльність до компанії.

Допомога під час війни – компанія підтримує працівників, які служать у ЗСУ або постраждали від бойових дій.

Система мотивації персоналу в «АТБ-Маркет» є добре розвиненою, включає фінансові та нематеріальні стимули, що сприяє утриманню працівників і підвищенню їхньої ефективності. Разом з тим, удосконалення умов праці та розширення можливостей кар'єрного зростання допоможе підвищити рівень задоволеності персоналу.

Тож, истема мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників та створення сприятливого корпоративного середовища.

Детальніше, з урахуванням основних чинників впливу на мотивацію персоналу, система мотивації ТОВ «АТБ-Маркет» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Система мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет»

Вид мотивації	Основні елементи	Чинники впливу на мотивацію
1	2	3
Матеріальна мотивація		
Заробітна плата та її структура	- Конкурентний рівень оплати праці. - Гнучка система преміювання. - Надбавки за стаж.	- Рівень доходів у галузі. - Економічна ситуація в країні. - Конкуренція за кадри. - Інфляція.
Соціальні виплати та компенсації	- Доплати за понаднормову роботу та роботу у святкові дні. - Компенсація проїзду та харчування. - Медичне страхування.	- Соціальні стандарти та державні вимоги. - Додаткові витрати на життя (транспорт, харчування, медицина). - Очікування працівників щодо соцпакету.
Кар'єрне зростання та внутрішнє навчання	- Система внутрішніх підвищень. - Корпоративні тренінги та навчання.	- Можливість кар'єрного росту в компанії. - Конкуренція на керівні посади. - Бажання працівників розвиватися.
Нематеріальна мотивація		
Корпоративна культура	- Відчуття стабільності та довіри. - Лояльність до співробітників.	- Довіра до компанії та керівництва. - Робочий мікроклімат. - Гнучкість у вирішенні особистих питань.
Визнання та заохочення	- Програми визнання заслуг. - Корпоративні заходи (святкування, тренінги, тімбілдінги).	- Психологічний комфорт на роботі. - Важливість визнання досягнень. - Відчуття власної значущості.
Соціальна відповідальність компанії	- Благодійні ініціативи. - Допомога під час війни (підтримка працівників, які служать у ЗСУ або постраждали від бойових дій).	- Патріотизм та національна свідомість. - Лояльність до компанії за її соціальну активність. - Відчуття спільної місії.

Ця система дозволяє «АТБ-Маркет» утримувати працівників, підвищувати їхню ефективність та формувати позитивний імідж компанії.

2.3 Вплив фінансової нестабільності та економічних викликів війни на мотивацію персоналу.

Фінансова нестабільність та економічні виклики, спричинені війною, стали одними з найбільших проблем для українських компаній, у тому числі для роздрібних мереж, таких як ТОВ «АТБ-Маркет». В умовах воєнного часу та зростаючих економічних труднощів, компанії повинні постійно адаптувати свою стратегію управління персоналом, враховуючи зміни на ринку праці, інфляцію та соціальні потреби своїх працівників. У таких обставинах система мотивації персоналу стає важливим інструментом, що дозволяє підтримувати ефективність роботи, стабільність та лояльність співробітників, навіть коли економічні умови не є сприятливими.

Війна в Україні створила нові реалії для бізнесу. Незважаючи на складну ситуацію, ТОВ «АТБ-Маркет» продовжує функціонувати, роблячи акцент на стабільність робочих місць і підтримку своїх працівників у кризових умовах. Збереження мотивації персоналу у таких умовах є викликом для компанії, адже традиційні методи мотивації, такі як премії, бонуси та підвищення зарплат, часто не можуть бути реалізовані через зростання витрат і економічну невизначеність.

Проте ТОВ «АТБ-Маркет» активно реагує на ці виклики, намагаючись знайти баланс між збереженням робочих місць, забезпеченням соціальних гарантій для працівників та підтримкою їхнього морального духу. Компанія вживає заходів для підтримки внутрішньої корпоративної культури, організовує програми соціальної підтримки та благодійні ініціативи, що дозволяють співробітникам відчувати свою значущість і залученість у важливі для країни процеси.

Одним із важливих аспектів є психологічна підтримка персоналу, адже в умовах війни працівники не лише стикаються з економічними труднощами, але й переживають особисті стреси через ситуацію в країні. Задоволення потреб співробітників на психологічному рівні, разом із

фінансовими стимулами, має важливе значення для збереження їхньої мотивації та продуктивності в умовах таких великих викликів. Система мотивації, що забезпечує баланс між матеріальними та нематеріальними факторами, допомагає компанії зберегти високий рівень ефективності навіть у часи криз.

В умовах економічної кризи та війни компанія може стикатися з обмеженнями в бюджеті, що може вплинути на розмір бонусів, премій та інших фінансових виплат. Це може знизити мотивацію працівників, які розраховують на стабільні доходи. Війна та інфляційні процеси призводять до зростання цін на товари та послуги, що знижує реальну купівельну спроможність працівників. Це може спричинити зниження мотивації, оскільки співробітники можуть відчувати невдоволення через відсутність фінансових можливостей.

В умовах війни можливі перебої з постачанням товарів, зростання витрат на безпеку, що може призвести до необхідності оптимізації або навіть скорочення чисельності персоналу. Це може викликати невпевненість серед співробітників щодо стабільності своїх робочих місць і знизити їх мотивацію до досягнення високих результатів. Компанія, попри труднощі, активно залучає працівників до благодійних ініціатив та соціальних проектів, що підвищує рівень соціальної відповідальності. Участь у допомозі українським військовим та постраждалим від війни може бути важливим мотиватором для працівників, сприяючи підвищенню лояльності та мотивації.

Попри виклики, компанія намагається забезпечити стабільність працевлаштування, зберігаючи робочі місця та адаптуючи робочі графіки. Це дозволяє зберігати мотивацію працівників, які цінують безпеку та стабільність у складних умовах війни. У часи війни особливе значення має психологічна підтримка співробітників. ТОВ «АТБ-Маркет» сприяє створенню стабільного та підтримуючого робочого середовища, що допомагає працівникам зберігати мотивацію та високий моральний дух.

Схема впливу фінансової нестабільності та економічних викликів вини на мотивацію персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» наведено на рисунку 2.2.

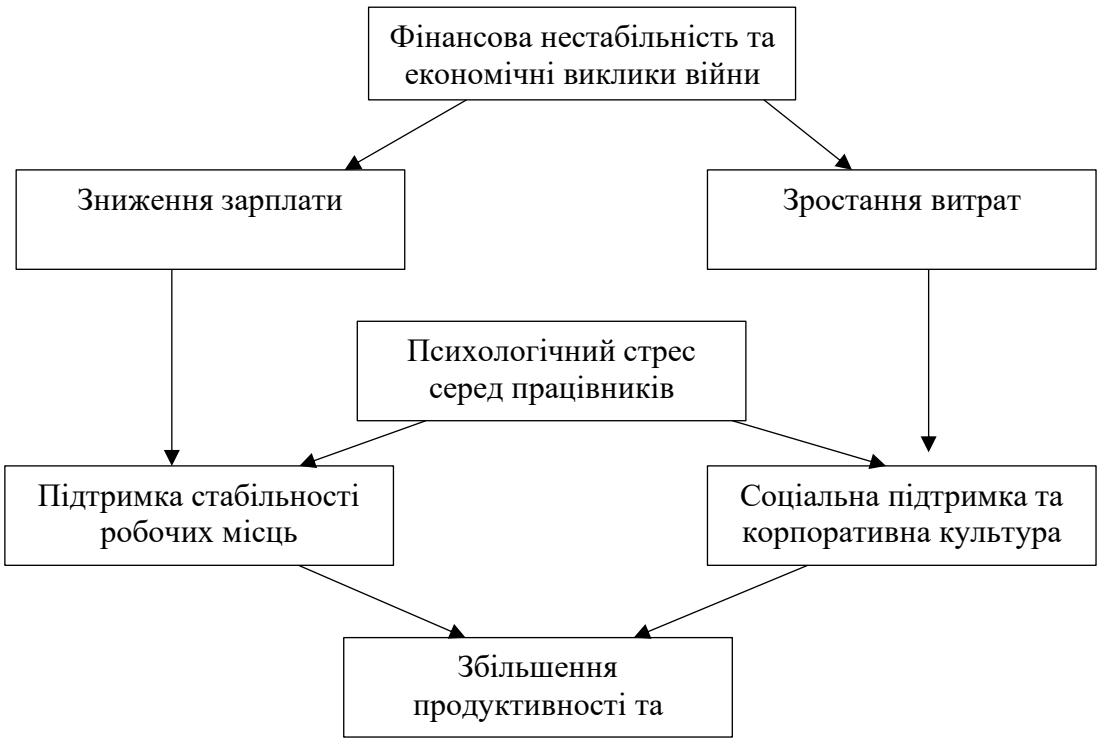


Рисунок 2.2 – Схема впливу фінансової нестабільності та економічних викликів вини на мотивацію персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

Фінансова нестабільність та економічні виклики війни суттєво впливають на систему мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет». Одним із ключових наслідків є зниження заробітних плат через необхідність скорочення витрат компанії. Водночас, зростання витрат на логістику, енергоносії та безпеку посилює фінансове навантаження на бізнес, що обмежує можливості для преміювання та додаткових мотиваційних заходів.

Психологічний стрес серед працівників зростає через нестабільність ринку праці, загрози безпеці та невизначеність майбутнього. У таких умовах мотивація працівників значною мірою залежить від підтримки стабільності робочих місць та створення безпечного робочого середовища. Компанія змушена знаходити способи збереження персоналу, використовуючи нематеріальні стимули, такі як внутрішня соціальна підтримка, розвиток корпоративної культури та психологічна допомога.

Основні чинники впливу на систему мотивації ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах фінансової нестабільності та економічних викликів війни наведемо нижче:

1) Зовнішні чинники
   - Економічна нестабільність
   - Військові дії та загрози
   - Інфляція та рівень заробітних плат
   - Державне регулювання ринку праці
2) Внутрішні чинники
   - Корпоративна культура
   - Соціальні гарантії та пільги
   - Кар'єрні можливості
   - Психологічний клімат
3) Система матеріальної мотивації
   - Зарплатна політика
   - Премії та бонуси
   - Допомога у кризових ситуаціях
   - Компенсаційні пакети
4) Система нематеріальної мотивації
   - Навчання та розвиток
   - Гнучкий графік роботи
   - Визнання досягнень
   - Безпека робочого середовища

Попри складні економічні обставини, збереження ефективної мотиваційної системи можливе за рахунок соціальних гарантій, адаптації корпоративних цінностей та підвищення продуктивності працівників. Впровадження стратегій підтримки персоналу дозволяє зменшити рівень стресу, підвищити лояльність співробітників та забезпечити стабільне функціонування компанії в умовах кризового періоду.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації

Цей розділ кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню та розробці рекомендацій щодо впровадження сучасних методів мотивації працівників у компанії. Враховуючи вирішальну роль мотивації у забезпеченні високої продуктивності та залученості персоналу, актуальність пошуку та застосування ефективних підходів є беззаперечною. Розділ охоплює аналіз існуючих проблем з мотивацією, огляд сучасних мотиваційних стратегій та пропонує конкретні рекомендації для покращення системи мотивації в досліджуваній компанії.

Мотивація персоналу є необхідною мірою, спрямованої на стимулювання професійних якостей співробітників, і забезпечує успішний розвиток компанії. Для забезпечення успішного розвитку компанії та стимулювання професійних якостей співробітників, рекомендується впровадити комплексну систему мотивації персоналу, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти.

1. Врахування потреб персоналу:

- врахування фізіологічних потреб - слід забезпечити конкурентну заробітну плату, яка дозволяє співробітникам задовольняти базові потреби.

- врахування соціальних потреб можливе через створення позитивної робочої атмосфери, де цінуються повага, командна робота та внесок кожного співробітника. Забезпечте можливості для спілкування та налагодження контактів у колективі (наприклад, через корпоративні заходи).

- врахувати особистісні потреби співробітників модна через заохочення самовираження співробітників, надання можливості для професійного зростання, навчання та розвитку.

2. Застосування комплексної системи мотивації:

Поєднуйте матеріальну та нематеріальну мотивацію. Ефективним є використання як грошових заохочень (премії, підвищення окладу, надбавки), так і нематеріальних стимулів (визнання, можливості кар'єрного росту, гнучкий графік).

Також слід використовувати різноманітні методи мотивації – матеріальне грошове заохочення та матеріальне негрошове заохочення. Регулярно переглядайте рівень заробітної плати, запровадьте систему преміювання за досягнення, використовуйте відсотки від продажів для стимулювання результативності. Пропонуйте путівки, абонементи, сертифікати, оплачуйте навчання, харчування, проїзд, мобільний зв'язок, страховки. А також нематеріальне заохочення через забезпечення гнучкого робочого графіку, організовування загальноорганізаційних заходів, проведення церемоній визнання досягнень, надання можливості для зміни статусу та робочого місця (за потреби).

Додатковою рекомендацією може бути обмежене використання санкцій. Застосовуйте штрафи та інші покарання обдумано та лише у випадках серйозних порушень. Основний акцент робіть на позитивній мотивації. Видів матеріального заохочення існує два. Таблиця наочно продемонструє вам їх суть.

Таблиця 3.1 – Види матеріального заохочення працівників:

№	Вид	Опис	Вираз
1	2	3	4
1	Матеріальне грошове	Всі різновиди заохочення, які працівник отримує у вигляді грошей	Премії, підвищення окладу, різні надбавки, доплати тощо

1	2	3	4
2	Матеріальне не грошове	Матеріальна винагорода, що видається працівникові в негрошовій формі	Путівки, абонементи, подарункові сертифікати, що-небудь з продукції компанії, оплата харчування, проїзду, мобільного зв’язку, страховки, навчання і т. д.

Чи варто говорити про те, що матеріальне заохочення — найвідчутніший і сильний вид мотивації.

Однак сучасні підходи до мотивації виходять за рамки традиційних матеріальних стимулів та включають методи, спрямовані на задоволення ширшого спектру потреб працівників. Основні сучасні методи мотивації включають:

1) Розширення прав і можливостей працівників (Empowerment). Надання працівникам автономії у прийнятті рішень, відповідальності за свою роботу та можливості впливати на робочі процеси. Це сприяє розвитку почуття власності та значущості.

2) Визнання та вдячність. Регулярне та своєчасне визнання внеску працівників, як формальне (нагороди, грамоти), так і неформальне (похвала, публічне визнання). Це підвищує моральний дух та відчуття цінності.

3) Розвиток навичок та кар'єрний ріст. Забезпечення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку. Це демонструє інвестиції компанії в своїх працівників та стимулює їхнє професійне зростання.

4) Гнучкість та баланс роботи та життя. Надання можливості гнучкого графіку роботи, віддаленої роботи або скороченого робочого тижня. Це допомагає працівникам краще поєднувати роботу та особисте життя, знижуючи рівень стресу та підвищуючи задоволеність.

5) Створення позитивної корпоративної культури. Формування атмосфери довіри, взаємопідтримки, відкритої комунікації та можливостей для соціальної взаємодії.

6) Залучення до прийняття рішень. Залучення працівників до обговорення та прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи. Це підвищує їхню залученість та відчуття причетності.

7) Нематеріальні стимули. Надання додаткових переваг, таких як медичне страхування, оплата спортивних занять, корпоративні знижки тощо.

Розглянемо детальніше деякі сучасні методи мотивації працівників:

1. Ефективне використання матеріальної мотивації.

- Персональні грошові заохочення. Винагороди співробітників, які демонструють виняткові результати та докладають значних зусиль.

- Відсоток від продажів. Впровадження системи відсотків для стимулювання співробітників, що займаються продажами.

- Преміювання за досягнення. Заохочення виконання планових показників, перевиконання завдань, а також впровадження новаторських ідей.

- Розподіл прибутку. Залежно від цілей, розподіл прибутку між усіма співробітниками для згуртування команди або заохочуйте ключових працівників за їхній внесок.

- Своєчасне інформування. Завчасне повідомлення співробітників про умови отримання матеріальних заохочень.

2. Розвиток нематеріальної мотивації:

- Інформування про успіхи компанії. Регулярне інформування про досягнення та плани компанії, щоб підвищити залученість співробітників.

- Публічне визнання. Відзнаки та публічне визнання кращих результатів роботи співробітників.

- Можливості кар'єрного росту. Створення прозорої системи кар'єрного розвитку та надавайте співробітникам можливості для професійного зростання.

- Увага до персоналу. Виявлення уваги до співробітників, вітайте їх зі значущими подіями, організовуйте корпоративні заходи та навчання.

3. Врахування індивідуальних потреб та цілей:

- Регулярне спілкування зі співробітниками.

- Персоналізування підходів до мотивації. Врахування індивідуальних переваг співробітників при виборі методів заохочення.

4. Забезпечення прозорості та справедливості:

- Чіткі критерії оцінки. Розроблення зрозумілих та об'єктивних критеріїв оцінки роботи співробітників, які впливають на мотиваційні виплати та заохочення.

- Зворотний зв'язок. Надання регулярного зворотнього зв'язоку щодо результатів роботи та можливостей для покращення.

5. Узгодження цілей:

- Дзеркальність KPI. Переконайтеся, що цільові показники мотиваційної схеми узгоджуються на всіх рівнях організаційної структури.

6. Постійне вдосконалення:

- Регулярний аналіз ефективності системи мотивації. Збирайте відгуки співробітників та оцінюйте вплив мотиваційних заходів на продуктивність та задоволеність.

- Впровадження нових інструментів та методів. Будьте відкриті до нових підходів у мотивації персоналу.

Щоб персонал відчував натхнення в робочому процесі, а методи його стимулювання не стали буденними і невідчутними, керівнику організації необхідно постійно вдосконалювати програму мотивації, впроваджуючи нові інструменти та засоби.

3.2. Впровадження сучасних методів мотивації персоналу.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція за таланти є високою, ефективна мотивація працівників стає ключовим фактором успіху організації. Традиційні методи мотивації, часто

зосереджені виключно на матеріальному стимулюванні, втрачають свою ефективність у задоволенні потреб сучасної робочої сили. Цей розділ має на меті розробити практичні рекомендації для компанії, які допоможуть впровадити сучасні підходи до мотивації, сприяючи підвищенню залученості, задоволеності та продуктивності працівників.

Для детального подальшого аналізу існуючої системи мотивації та виявлення проблем мотивації в ТОВ «АТБ-Маркет» радимо використовувати періодичні проведення анонімних опитувань, інтерв'ю або фокус-груп для визначення рівня задоволеності різними аспектами роботи, включаючи мотивацію та проводити регулярний аналіз показників плинності кадрів із вивченням причин звільнення співробітників, що може виявити недоліки в системі мотивації. Задля цього радимо використовувати подібний приклад оцінки існуючої системи мотивації на основі опитувань (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2. Приклад оцінки існуючої системи мотивації

Аспект мотивації	Оцінка (1-5)	Коментарі
1	2	3
Рівень заробітної плати	3	Конкурентоспроможність нижче середнього по ринку.
Система преміювання	2	Непрозора система, працівники не розуміють критеріїв нарахування премій.
Можливості кар'єрного росту	1	Обмежені можливості для вертикального та горизонтального розвитку.
Визнання досягнень	2	Несистематичне та недостатнє визнання індивідуальних та командних досягнень.
Баланс роботи та життя	4	Гнучкий графік роботи позитивно оцінюється більшістю співробітників.
Корпоративна культура	3	Потребує покращення в частині відкритості комунікації та підтримки ініціативи.

На основі аналізу існуючої системи та огляду сучасних методів мотивації, пропонується наступний комплекс рекомендацій для компанії:

1) Розробити та впровадити програму розширення прав і можливостей працівників:

- надати працівникам більшу автономію у виконанні завдань.

- заохочувати самостійне прийняття рішень у межах їхньої компетенції.
- делегувати відповідальність за виконання проектів або завдань.
- забезпечити необхідні ресурси та підтримку для самостійної роботи.

2) Створити систематизовану програму визнання та вдячності:

- впровадити регулярні (наприклад, щомісячні) програми визнання кращих працівників або команд.
- використовувати як формальні (нагородження, премії), так і неформальні (публічна похвала, подяка) методи визнання.
- заохочувати взаємне визнання серед колег.

3) Інвестувати в розвиток навичок та кар'єрний ріст:

- пропонувати внутрішні та зовнішні навчальні програми, тренінги та семінари.
- розробити чіткі шляхи кар'єрного розвитку та можливості для просування по службі.
- забезпечити менторську підтримку для співробітників.

4) Оптимізувати умови для забезпечення балансу роботи та життя:

- розглянути можливість впровадження гнучкого графіку роботи або часткової віддаленої роботи для посад, де це можливо.
- забезпечити дотримання норм робочого часу та запобігати перепрацюванням.
- заохочувати використання відпусток та перерв.

5) Розвивати позитивну корпоративну культуру:

- забезпечити відкриту та прозору комунікацію між керівництвом та працівниками.
- створити атмосферу довіри та взаємоповаги.
- організовувати корпоративні заходи, що сприяють згуртуванню колективу.
- заохочувати ініціативу та творчий підхід до роботи.

6) Залучати працівників до прийняття рішень:

- проводити консультації з працівниками щодо питань, що впливають на їхню роботу.

- створювати робочі групи для обговорення та розробки нових ідей.

- враховувати думку працівників при прийнятті важливих рішень.

7) Розширити пакет нематеріальних стимулів:

- запропонувати додаткові пільги, які цінуються працівниками (наприклад, медичне страхування, компенсація витрат на спорт, курси іноземних мов).

- проводити опитування для визначення найбільш бажаних нематеріальних стимулів.

Таблиця 3.3 – План впровадження рекомендованих методів мотивації

Рекомендація	**Термін виконання**	**Відповідальний відділ**	**Очікуваний результат**
1	2	3	4
Розробка програми розширення прав і можливостей	3 місяці	Відділ HR, керівники підрозділів	Підвищення рівня самостійності та відповідальності працівників.
Створення програми визнання та вдячності	2 місяці	Відділ HR, відділ маркетингу	Підвищення морального духу та відчуття цінності працівників.
Інвестиції в розвиток навичок та кар'єрний ріст	Постійно	Відділ HR, навчальний центр	Підвищення кваліфікації працівників, зниження плинності кадрів.
Оптимізація умов балансу роботи та життя	4 місяці	Відділ HR, керівництво	Зниження рівня стресу, підвищення задоволеності працівників.
Розвиток позитивної корпоративної культури	6 місяців	Керівництво, всі відділи	Покращення комунікації, підвищення рівня довіри та командної роботи.
Залучення працівників до прийняття рішень	Постійно	Керівництво, всі відділи	Підвищення залученості та відчуття причетності працівників.
Розширення пакету нематеріальних стимулів	2 місяці	Відділ HR, фінансовий відділ	Підвищення привабливості роботодавця, задоволення потреб працівників.

Впровадження сучасних методів мотивації є стратегічно важливим кроком для компанії, спрямованим на підвищення ефективності роботи персоналу, зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця. Запропоновані рекомендації, що включають розширення прав і можливостей, визнання, розвиток, забезпечення балансу роботи та життя, формування корпоративної культури, залучення до прийняття рішень та надання нематеріальних стимулів, дозволять створити більш мотивуюче робоче середовище. Успішне впровадження цих заходів потребує системного підходу, залучення керівництва всіх рівнів та постійного моніторингу їхньої ефективності.

Після аналізу поточної системи мотивації було виявлено проблеми, що знижують продуктивність і лояльність персоналу. Для їх вирішення пропонуються наступні заходи (Таблиця 3.4), а план впровадження сучасних методів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет» наведено у Таблиці 3.5.

Таблиця 3.4 – Заходи вирішення проблем системи мотивації ТОВ «АТБ-Маркет»

1	2
1. Впровадження фінансових стимулів	
Проблема:	Рішення:
відсутність чіткої системи преміювання, низька конкурентоспроможність заробітних плат.	1) Гнучка система бонусів - запровадити преміювання за перевиконання планів продажів, якісне обслуговування клієнтів (за рейтингами відгуків), відсутність порушень трудової дисципліни. 2) Програма «Лояльний працівник» - із надбавками за стаж роботи (наприклад, +5% до зарплати щороку). - Разові премії за залучення нових клієнтів або ефективні пропозиції щодо покращення роботи компанії. 3) Компенсаційний пакет - оплата медичних послуг, транспортні витрати або харчування.
2. Запровадження кар’єрного розвитку	
Проблема:	Рішення:

1	2
відсутність механізмів професійного зростання, що призводить до втрати мотивації працівників.	- Програма кар'єрного розвитку – створити зрозумілу систему просування по службі (наприклад, працівник → старший працівник → керівник зміни → регіональний менеджер). - Навчання за рахунок компанії: оплачувані тренінги, семінари та внутрішні програми розвитку. - Менторська програма: досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися. - Ротація кадрів: можливість тимчасово працювати на інших посадах для набуття нового досвіду.
3. Покращення нематеріальної мотивації та корпоративної культури	
Проблема:	Рішення:
низька залученість персоналу, відсутність зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.	- Регулярні зустрічі керівництва з персоналом для обговорення проблем і пропозицій (наприклад, раз на місяць). - Система визнання досягнень: нагородження "Працівник місяця", подяки та публічне визнання успіхів. - Корпоративні заходи – спільні виїзди, святкування днів народження, неформальні зустрічі для зміцнення команди.
4. Гнучкість та комфортні умови праці	
Проблема:	Рішення:
висока втомлюваність персоналу через жорсткий графік, незручні умови роботи.	- Гнучкий графік роботи для працівників, які можуть працювати неповний день або за змінним графіком. - Модернізація робочих місць: оновлення обладнання, зон відпочинку, ергономічні меблі. - Запровадження корпоративних пільг: знижки на продукцію компанії, додаткові вихідні за стаж роботи. - Підтримка work-life balance: можливість брати додаткові відгули у разі особистих обставин.
5. Надання автономії та розширення відповідальності	
Проблема:	Рішення:
надмірний контроль, що знижує ініціативність персоналу.	- Делегування повноважень: надати можливість працівникам самостійно приймати рішення в межах своїх компетенцій. - Проєктна діяльність: залучати персонал до розробки та впровадження нових ідей. - Програма «Ініціатива винагороджується» – бонуси або премії за пропозиції, які допомагають покращити бізнес-процеси.

Таблиця 3.5 – План впровадження сучасних методів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет»

№	Напрямок покращення	Конкретні заходи	Додаткові кроки	Строки реалізації
1	2	3	4	5
1	Фінансові стимули	Впровадження гнучкої системи бонусів	- Розробка чітких критеріїв преміювання - Автоматизація нарахувань	1-2 місяці

Продовження таблиці 3.5 – План впровадження сучасних методів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет»

1	2	3	4	5
		Програма «Лояльний працівник» (надбавки за стаж)	- Аналіз ринку для визначення конкурентних бонусів - Затвердження змін у фін. відділі	2 місяці
		Разові премії за ефективні пропозиції	- Впровадження системи оцінки пропозицій - Підготовка бюджету	3 місяці
		Компенсаційний пакет (страхування, транспорт, харчування)	- Аналіз потреб співробітників - Пошук партнерів (страхові, перевізники)	3-6 місяців
2	Кар'єрний розвиток	Програма кар'єрного зростання	- Опис посадових рівнів - Запуск тестової версії програми	2-4 місяці
		Впровадження корпоративного навчання	- Аналіз потреб персоналу - Підбір навчальних курсів	3 місяці
		Менторська програма	- Призначення наставників - Контроль та оцінка ефективності	4-5 місяців
		Ротація кадрів для розвитку навичок	- Створення графіку ротацій - Підготовка навчальних матеріалів	6 місяців
3	Нематеріальна мотивація & Корп. культура	Регулярні зустрічі керівництва з працівниками	- Форматування порядку денного - Визначення частоти зустрічей	1 місяць
		Система визнання досягнень	- Розробка критеріїв визнання - Запуск номінацій “Працівник місяця”	2 місяці
		Корпоративні заходи (тімбілдінги, святкування)	- Планування бюджету - Організація комітету для заходів	3 місяці

Продовження таблиці 3.5 – План впровадження сучасних методів мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет»

1	2	3	4	5
		Анонімний зворотний зв'язок	- Впровадження онлайн-форми для збору відгуків	1 місяць
4	Гнучкі умови праці	Впровадження гнучкого графіка	- Аналіз можливостей змінної роботи - Узгодження графіків	2-3 місяці
		Покращення умов праці (оснащення офісу)	- Оновлення меблів, техніки - Створення зон відпочинку	4-6 місяців
		Корпоративні пільги (знижки на продукцію)	- Узгодження зі службою фінансів	2-4 місяці
		Додаткові вихідні за стаж	- Аналіз можливих змін у політиці відпусток - Погодження з керівництвом	3-4 місяці
5	Автономія та довіра	Делегування повноважень	- Перегляд функціональних обов'язків - Проведення тренінгів для керівників	2-3 місяці
		Проєктна діяльність для співробітників	- Впровадження системи пропозицій - Пілотний запуск ініціативних груп	3-4 місяці

Всі ці запропоновані заходи дозволять підприємству ТОВ «АТБ-Маркет»:

- підвищити продуктивність персоналу
- зменшити рівень плинності кадрів.
- збільшити задоволеність та лояльність працівників.
- покращити якість обслуговування клієнтів.

Цей план дозволить поступово впровадити ефективну систему мотивації персоналу в ТОВ «АТО-Маркет», що сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню позитивної корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в рамках роботи, дозволило виявити, що система мотивації персоналу в ТОВ «АТБ-маркет» має суттєвий вплив на продуктивність праці, задоволеність співробітників та загальну ефективність роботи підприємства. Аналіз теоретичних основ мотивації і практичних аспектів її реалізації продемонстрував, що існуючі методи стимулювання, хоча і забезпечують певний рівень зацікавленості працівників, потребують вдосконалення для адаптації до швидко змінюваного економічного середовища та специфіки ритейлу.

Виконані завдання дослідження дозволили виявити основні проблеми, такі як високий рівень плинності кадрів та нерівномірне робоче навантаження, що свідчить про необхідність модернізації підходів до мотивації. Розроблені рекомендації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання, можуть суттєво покращити ситуацію, зокрема підвищити рівень задоволеності працівників та знизити плинність кадрів.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному аналізі мотиваційних процесів, що дозволяє не лише оцінити існуючу систему в ТОВ «АТБ-маркет», а й сформувати універсальні рекомендації, які можуть бути корисними для інших підприємств у сфері роздрібної торгівлі. Важливість індивідуального підходу до мотивації, врахування потреб та очікувань різних категорій працівників, а також гнучкість у реалізації мотиваційних стратегій стали ключовими аспектами, на які слід звернути увагу.

У першому розділі було проведено аналіз теоретичних основ мотивації персоналу, в якому визначено ключові поняття та підходи до формування системи мотивації. Було розглянуто різні теорії мотивації, такі як теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга та теорія очікувань

Врума. Цей розділ також включав опис матеріальних і нематеріальних чинників, які впливають на мотивацію працівників, а також їх значення для підвищення продуктивності праці. В результаті було сформовано теоретичну базу для подальшого аналізу системи мотивації в ТОВ «АТБ-маркет».

Другий розділ зосереджувався на практичному аналізі системи мотивації в ТОВ «АТБ-маркет». Тут було проведено детальне дослідження існуючих методів мотивації, включаючи аналіз заробітної плати, премій, соціальних пільг, навчання та кар'єрного зростання. На основі опитування працівників та експертних оцінок було виявлено сильні та слабкі сторони поточної системи мотивації. Зокрема, проаналізовано, як ці методи впливають на задоволеність співробітників та їхню продуктивність. Результати показали, що хоча система мотивації має певні позитивні аспекти, існують також суттєві недоліки, які потребують вирішення.

У третьому розділі було досліджено та розроблено конкретні рекомендації для впровадження сучасних методів мотивації працівників у ТОВ «АТБ-маркет». Основна увага була приділена аналізу існуючих проблем у системі мотивації, а також огляду сучасних мотиваційних стратегій, серед яких: включення розширення прав і можливостей працівників, системи визнання досягнень, інвестицій у розвиток навичок, забезпечення гнучкості робочих умов, формування позитивної корпоративної культури, залучення працівників до прийняття рішень та розширення пакету нематеріальних стимулів.

Також було закцентовано увагу на необхідності впровадження новітніх підходів до мотивації працівників в умовах жорсткої конкуренції. Ключові рекомендації включають:

- регулярне проведення опитувань для визначення рівня задоволеності працівників різними аспектами роботи.
- надання працівникам автономії у прийнятті рішень та делегування відповідальності.

- запровадження регулярних програм визнання, які включають формальні та неформальні способи заохочення.
- пропозиція внутрішніх та зовнішніх навчальних програм, менторської підтримки та чіткої системи кар'єрного розвитку.
- введення гнучкого графіка, дотримання норм робочого часу та заохочення використання відпусток.
- забезпечення відкритої комунікації, організація корпоративних заходів і створення атмосфери довіри.
- активне залучення працівників до обговорення важливих питань.
- впровадження додаткових пільг, таких як медичне страхування та компенсації.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів, поліпшенню задоволеності працівників та формуванню позитивного іміджу ТОВ «АТБ-маркет» як роботодавця. Успішне впровадження цих рекомендацій вимагатиме системного підходу та постійного моніторингу ефективності нової системи мотивації.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що успішне управління персоналом в ТОВ «АТБ-маркет» можливе лише за умови впровадження ефективних механізмів мотивації, що відповідають сучасним вимогам ринку. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентних позицій компанії та забезпеченню стабільного розвитку в умовах високої конкуренції.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 3(76). 2021. С. 47 - 63. URL: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63 (дата звернення: 16.03.2025)

2. Мунтян І.В., Муркалова Д. І., Мужайло В. Д. Етично-мотиваційні складові ефективного командоутворення: теоретичний аспект аналізу. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск № 69. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64 (дата звернення: 16.03.2025)

3. Буняк Н.М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 55. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87 (дата звернення: 16.03.2025)

4. Костишина А.І. Компенсаційна політика в системі мотиваційного менеджменту: аспекти формування в умовах трансформацій праці та війни. Журнал стратегічних економічних досліджень. № 5(22). 2024. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.9 (дата звернення: 16.03.2025)

5. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Стратегічні умови розвитку креативності персоналу підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 50. 2023. URL: : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-80 (дата звернення: 16.03.2025)

6. Yashchenko Oleksii, Makatora Dmytro, Kubanov Ruslan. Internal factors forming competitive potential of small architectural and construction enterprises: systematisation, adaptation, universalisation. Економіка та суспільство. Випуск №64. 2024. URL: : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-38 (дата звернення: 16.03.2025)

7. Теплюк Марія, Андрікевич Вікторія. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. Вісник Хмельницького національного

університету. Економічні науки. 2023. №2 (316). С. 13-18. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2 (дата звернення: 16.03.2025)

8. Поліщук А.Т. Мотивація персоналу в умовах кризового стану підприємства URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/495.pdf(дата звернення: 16.03.2025)

9. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232-235.

10. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. Молодий вчений. 2016. № 1 (28). С. 150–155.

11. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск № 19.2018. С 450-454. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-68

12. Різновиди мотивації персоналу. Електронна система Ок. Кадровик. 08.03.2023. URL: https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu (Дата звернення: 20.03.2025)

13. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, No 3 (76), 2021. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323 (Дата звернення: 20.03.2025)

14. Желудько Т.В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства. Житомирський державний технологічний університет. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/88.pdf (Дата звернення: 20.03.2025)

15. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. 2022. URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-

spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy 21042022-5566 (дата звернення: 10.03.2025).

16. Мігура А. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. 2022. URL: https://happymonday.ua/ru/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv (дата звернення: 20.03.2025).

17. Когут І.В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. Випуск №40. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401 (дата звернення: 20.03.2025)

18. Фактори, що впливають на мотивацію та утримання співробітників. Електронна система Ок. Кадровик. 17.03.2021. URL: https://kadrovik.isu.net.ua/news/512912-faktori-scho-vplivayut-na-motivaciyu-ta-utrimannya-spivrobitnikiv (дата звернення: 20.03.2025)

19. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки № 1 (47), 2021. С.72 77. URL. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-72_77.pdf (дата звернення: 20.03.2025)

20. Шульженко І.В., Запорожченко О.В. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 47. 2020. С.133-136.DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25

21. Мельник Л. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська книга», 2021. 432 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235. (дата звернення: 20.03.2025)

22. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. № 60. 2024. URL: file:///Users/tatanapavluk/Downloads/3672-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0

%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3587-1-10-20240409.pdf (дата звернення: 20.03.2025)

23. Закон України «Про охорону праці» (за станом на 20 січня 2018 р.) №2694-12. Верховна Рада України. URL : www.zakon.rada.gov.ua. ((дата звернення: 20.03.2025)

24. Кодекс законів про працю України (за станом на 20 січня 2018 р.) №322- VIII.URL : www.zakon.rada.gov.ua. (дата звернення: 20.03.2025)

25. Influence of Performance Management on Employee Motivation. URL: https://hrmhandbook.com/hrp/performance-management/motivation/ (дата звернення: 20.03.2025)

26. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. БІЗНЕСІНФОРМ № 5 ’2021. С. 378-384. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-378_384.pdf (дата звернення: 20.03.2025)

27. The Deloitte Global Millennial Survey 2020. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html (дата звернення: 20.03.2025)

28. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17. Is. 4. P. 80–92. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07

29. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. Актуальні проблеми економіки. №10((100)) 2009. С. 65-73.

30. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700 (дата звернення: 20.03.2025)

31. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії тавоєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник: Серія Економіка. 2022. Вип. 12. С. 48-54.

32. Офіційний сайт компанії ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://www.atb.ua/ (дата звернення: 20.03.2025)

33. Сайт YouControl. Інформація про ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30487219/ (дата звернення: 20.03.2025)

34. Vkursi. Big data platform. URL: https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-atb-market-30487219 (дата звернення: 20.03.2025)