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 «Сільпо Фуд»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Research into Personnel Motivation Processes at Silpo Food LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0731-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.С. Волошинович
Керівник доц. каф. ПМОтаЛ, доц. к.е.н. Т.С. Павлюк
Рецензент доц. каф. ПМОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

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

Волошинович Анні Сергіївни

1. Тема роботи Дослідження процесів мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд»
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ 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 формування системи управління персоналом.
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. 1 Розділ - Теоретичні основи мотивації персоналу в сучасних організаціях – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність і значення мотивації персоналу; 1.2 Основні теорії мотивації та їх застосування в сучасних умовах; 1.3 Методи та інструменти мотивації персоналу; 2 Розділ – Аналіз процесів мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Роль корпоративної культури у системі менеджменту підприємства; 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»; 2.3 Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд»; 3 Розділ – Напрямки вдосконалення процесів мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Виявлення проблем та

недоліків в системі мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд»; 3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників у ТОВ «Сільпо Фуд».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2025 р.	22.01.2025 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2025 р.	06.03.2025 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2025 р.	03.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2025 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 _____ А.С. Волошинович
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С. Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Дослідження процесів мотивації в ТОВ «Сільпо Фуд»»: 52 сторінок, 5 таблиці, 5 рисунок. Перелік посилань нараховує 35 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до мотивації персоналу в умовах змінюваного ринкового середовища та високої конкуренції в галузі роздрібної торгівлі.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу в сучасних організаціях.

Предметом дослідження виступають особливості та напрями вдосконалення процесів мотивації працівників ТОВ «Сільпо Фуд».

Метою роботи є дослідження процесів мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

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

Структура роботи побудована відповідно до логіки дослідження заявленої проблематики та складається з вступу ,трьох розділів, висновків та рекомендацій і списку використаних джерел.

СИСТЕМА, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНКУРЕНЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: «Research into Personnel Motivation Processes at Silpo Food LLC»: 52 pages, 5 tables, 5 figure. The list of references includes 35 titles.

The relevance of the research topic is due to the need to find new approaches to staff motivation in a changing market environment and high competition in the retail industry.

The object of the research is the processes of staff motivation in modern organizations.

The subject of the research is the features and directions of improving the motivation processes of employees of Silpo Food LLC.

The purpose of the work is to study the processes of staff motivation in Silpo Food LLC and develop practical recommendations for their improvement.

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

The structure of the work is built in accordance with the logic of the study of the stated issues and consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, and a list of used sources.

SYSTEM, MANAGEMENT, COMPETITION, MOTIVATION, PRODUCTIVITY, PERSONNEL, EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

СП – структурний підрозділ;

СМ – система мотивації;

АВС-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

МВО – Management by Objectives – управління за цілями;

ЦК – цивільний кодекс;

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

ФДМУ – Фонд державного майна України;

ПАТ– приватне акціонерне товариство;

УП – управління персоналом;

HR – Human Resources – людські ресурси.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ……..…… 10
1.1 Сутність і значення мотивації персоналу …….…… …...…… 10
1.2 Основні теорії мотивації та їх застосування в сучасних умовах.....…… 16
1.3 Методи та інструменти мотивації персоналу …….……..... 24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД» …….…….……. 30
2.1 Роль корпоративної культури у системі менеджменту підприємства ……..…..……. 30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»…..…… 34
2.3 Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд»……... 38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»……..... 42
3.1 Виявлення проблем та недоліків в системі мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд»……..….. 42
3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників у ТОВ «Сільпо Фуд»…….....45
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …….…..… 48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ….……...… 50

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції, стрімких змін ринку праці та зростання ролі людського капіталу мотивація персоналу стає одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності підприємств. Особливо це актуально для компаній роздрібної торгівлі, де якість обслуговування клієнтів, залученість працівників та їх задоволеність роботою безпосередньо впливають на бізнес-результати. У зв’язку з цим питання вивчення процесів мотивації персоналу є надзвичайно важливим і потребує постійної уваги як з боку науковців, так і з боку практиків.

ТОВ «Сільпо Фуд» — одна з провідних компаній на українському ринку роздрібної торгівлі, що активно розвивається і має широку мережу магазинів по всій країні. Постійне вдосконалення внутрішніх процесів, у тому числі систем мотивації працівників, є запорукою її стійкості, конкурентоспроможності та подальшого розвитку.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до мотивації персоналу в умовах змінюваного ринкового середовища та високої конкуренції в галузі роздрібної торгівлі.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу в сучасних організаціях.

Предметом дослідження виступають особливості та напрями вдосконалення процесів мотивації працівників ТОВ «Сільпо Фуд».

Метою роботи є дослідження процесів мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

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

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи мотивації персоналу в сучасних організаціях;
- проаналізувати існуючу систему мотивації працівників у ТОВ «Сільпо Фуд»;
- виявити основні проблеми та недоліки в діючих процесах мотивації;
- запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати очікувані результати від упровадження запропонованих заходів.

Структура роботи побудована відповідно до логіки дослідження заявленої проблематики та складається з трьох розділів:

У першому розділі розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу в сучасних організаціях, проаналізовано основні підходи, концепції та моделі мотивації, висвітлено значення мотивації для ефективного функціонування підприємств.

У другому розділі здійснено аналіз процесів мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд», охарактеризовано систему матеріального й нематеріального стимулювання працівників, виявлено сильні сторони та недоліки існуючої практики мотивації.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення процесів мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» із урахуванням виявлених проблем, сучасних тенденцій управління персоналом та практичного досвіду інших успішних компаній.Таким чином, дана дипломна робота спрямована на комплексне дослідження питань мотивації персоналу в реальних умовах діяльності підприємства та розробку практичних рекомендацій, які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності роботи ТОВ «Сільпо Фуд».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Сутність і значення мотивації персоналу

Протягом усіх етапів розвитку суспільства праця виступала основним джерелом як матеріальних, так і духовних цінностей, що робить проблему стимулювання трудової активності постійно актуальною. На практиці методи мотивації завжди залежали від конкретного етапу розвитку виробничих сил, соціальних умов, потреб, культурних традицій та релігійних уявлень.

Протягом тисячоліть людство, прагнучи змінити людську поведінку, переважно використовувало не наукові методи, а підходи «спроб та помилок». Мотивація співробітників розуміється як ступінь енергії, відданості та креативності, яку вони проявляють у процесі виконання своїх службових обов'язків. Незалежно від економічних коливань, питання мотивації персоналу завжди залишається важливою управлінською проблемою (рисунок 1.1).

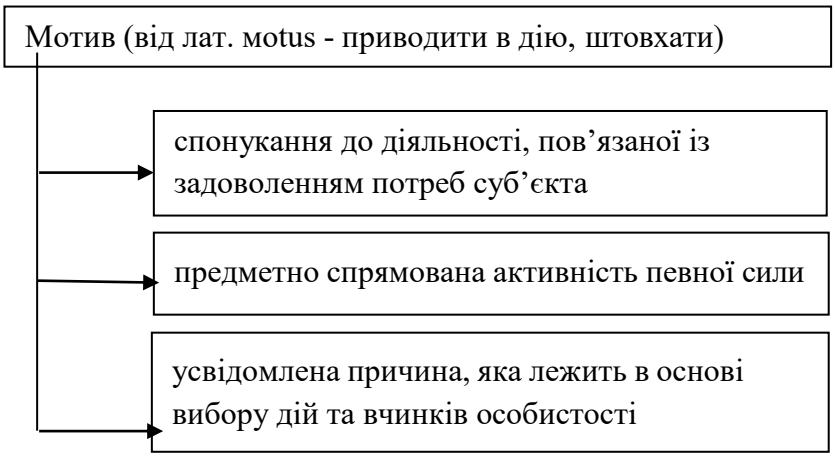


Рисунок 1.1 – Визначення поняття «мотив».

Працівники повинні чітко розуміти зв'язок між результатами своєї роботи та винагородою, яку вони отримують. Системи заохочення повинні

відображати ступінь відповідальності за досягнуті результати і тому повинні бути максимально інтегровані з результатами роботи працівника. Винагороди, що залежать від результатів роботи, можна розглядати як ефективні матеріальні стимули. Працівники повинні бути повністю поінформовані про конкретні результати роботи та складові заробітної плати, за які вони отримують винагороду. Мотивація працівників має вирішальне значення для ефективної роботи будь-якої організації, оскільки вона приносить значні переваги. Основними з них є:

1. підвищення лояльності працівників. Мотивовані працівники, як правило, докладають максимум зусиль для виконання своїх завдань, що сприяє підвищенню загальної ефективності організації;

2. підвищення рівня задоволеності працівників. Високий рівень задоволеності позитивно впливає на зростання і стабільність компанії, а отже, є важливим фактором її розвитку.

3. постійний розвиток співробітників. Мотивація допомагає працівникам досягати своїх особистих цілей і сприяє їхньому особистому розвитку. Встановлення чіткого зв'язку між зусиллями та результатами ще більше мотивує працівників продовжувати добре працювати.

4. підвищення ефективності роботи працівників Ефективність роботи працівників залежить не тільки від їхніх навичок та якостей, але й від рівня мотивації до виконання своєї роботи. Оптимальний баланс між здатністю та бажанням виконувати роботу призводить до підвищення ефективності та продуктивності [10].

Важливість різних мотивувальних чинників змінюється протягом усього життя людини. Для молодих фахівців вирішальними факторами можуть бути зарплата і можливість кар'єрного зростання, а для більш зрілих людей - стабільність і комфорт. Ефективність роботи будь-якого соціально-економічного суб'єкта безпосередньо залежить від того, наскільки ефективною є мотивація співробітників.

Найефективнішою формою мотивації є «мотивація, орієнтована на результат», яка значно підвищує ефективність і продуктивність підприємства. Багато теоретиків систем мотивації доходять висновку, що ідеальною моделлю є тільки мотивація, орієнтована на результат. Це пов'язано з тим, що вона виправдовує фінансові виплати бізнесу і дає співробітникам можливість заробляти або збільшувати свій дохід прямо пропорційно їхнім зусиллям.

На рисунку 1.2 представимо визначення мотивації праці.

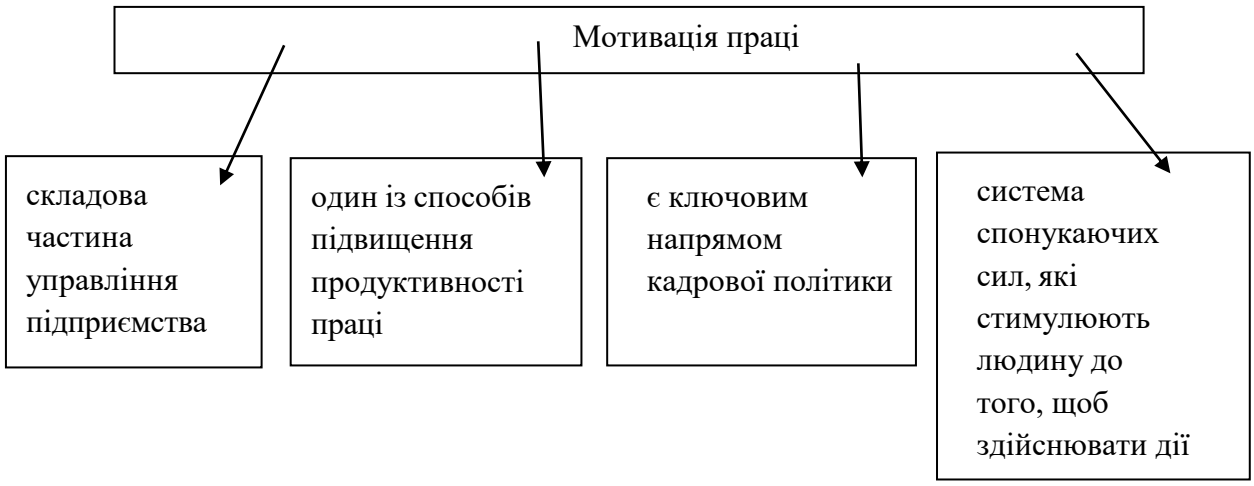


Рисунок 1.2 – Визначення поняття «Мотивація праці».

Мотивація персоналу є одним із найскладніших аспектів загальної мотивації. На формування мотиваційних чинників суттєвий вплив справляють групові цінності, які визначаються належністю до певної соціальної групи в конкретний часовий період. Ефективна система мотивації працівників відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Практичний досвід засвідчує, що значна частина керівників підходить до питання мотивації персоналу надто обмежено, розглядаючи його виключно у фінансовому контексті: «Який рівень оплати праці забезпечить достатню продуктивність та лояльність співробітників без зайвих витрат для компанії?». Однак такий підхід зосереджується лише на базових рівнях

мотивації, що є його суттєвим недоліком. Матеріальне стимулювання не є ані найефективнішим, ані єдиним засобом підвищення мотивації працівників. Зосередження виключно на фінансових заохоченнях може призвести до того, що в організації залишатимуться лише ті співробітники, яких мотивують виключно грошові виплати. Водночас такі працівники не завжди є найбільш продуктивними, ефективними та лояльними членами команди [25].

Отже, що ж, окрім фінансової винагороди, може слугувати мотиваційним чинником для персоналу ? Для пошуку відповіді на це питання необхідно звернутися до аналізу фундаментальних мотивів, які визначають поведінку людини. Структура цих мотивів відображена на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Мотиваційна шкала від фундаментального.

Формування відповідальності в професії потребує створення робочого середовища, де працівники бачать у своїй діяльності не просто виконання функцій, а й простір для розкриття власного потенціалу та особистого розвитку. Ключове значення має забезпечення можливості професійного зростання, що переплітається з особистим та кар'єрним прогресом. Саме відповідальне ставлення до роботи та свідома поведінка працівників є результатом взаємодії їхніх внутрішніх переконань, умов праці та використовуваних мотиваторів.

Процес упровадження мотиваційних заходів має бути поетапним, із постійним аналізом їхньої ефективності. Якщо застосовані методи не забезпечують очікуваного рівня мотивації, необхідно розглядати альтернативні підходи. Недоцільно формувати колектив, у якому єдиним мотиваційним чинником для працівників є матеріальне заохочення. Важливо створювати у співробітників усвідомлення місії підприємства, яка буде співзвучною з їхніми особистими цілями та цінностями. Згодом це сприятиме формуванню команди, яка поділяє ідеологію компанії та готова докладати максимум зусиль для її реалізації, не обмежуючись лише робочим часом, а інвестуючи в розвиток компанії свою енергію та ентузіазм.

Ключем до успіху будь-якого підприємства є формування позитивного робочого клімату, який стимулює зростання зацікавленості співробітників. Хоча цей процес може зайняти час і вимагати певних зусиль, його впровадження є необхідною складовою для досягнення високої ефективності. Це зумовлено тим, що мотивація, подібно до методів управління, спрямована на досягнення поставлених організаційних цілей. Існують різні типи мотивації персоналу: - неекономічна - економічна. На рисунку 1.4 представлено класифікацію неекономічної мотивації.



Рисунок 1.4 - Класифікація неекономічної мотивації

Економічна мотивація персоналу – це система стимулювання працівників, спрямована на підвищення їхньої продуктивності, залученості та ефективності шляхом використання матеріальних заохочень. Вона включає фінансові стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги, участь у прибутку, а також інші економічні механізми, що забезпечують відповідність інтересів працівників і підприємства. Основна мета економічної мотивації – створення умов, за яких матеріальне винагородження сприяє досягненню стратегічних цілей організації та водночас відповідає очікуванням персоналу[14].

Підґрунтям економічного способу управління персоналом є заробітна плата, що виражає собою фінансове задоволення зобов'язань підприємства перед своїми працівниками за підсумки їхньої роботи. Обсяг заробітної плати включає три компоненти, як це відображено на рисунку 1.5.

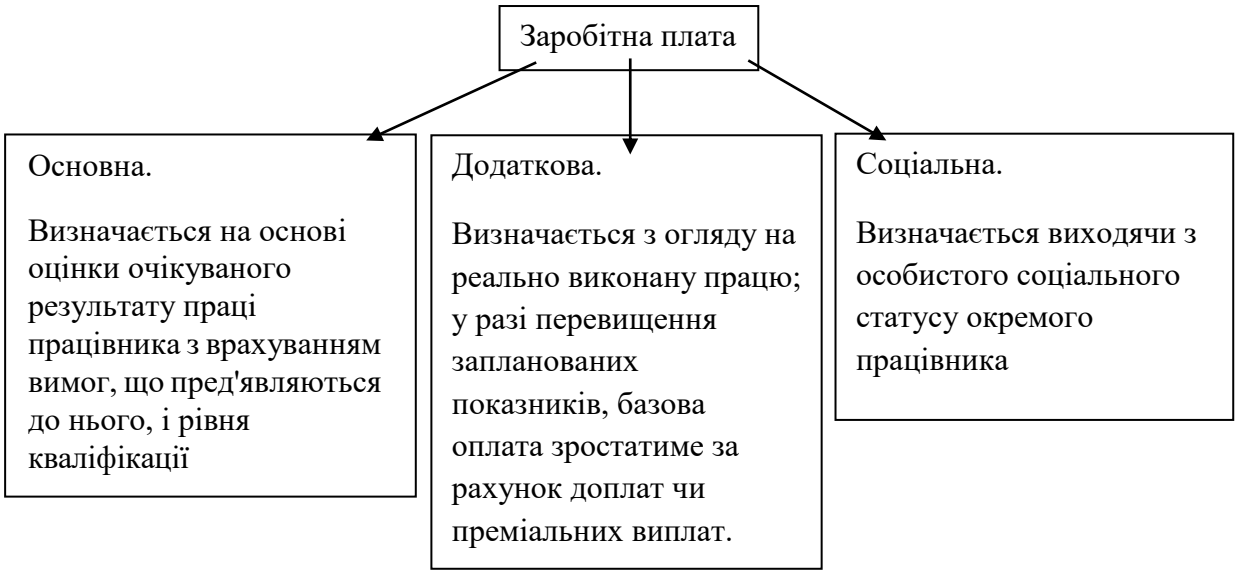


Рисунок 1.5 – Елемени заробітної плати

Застосовані форми та системи організації оплати праці повинні сприяти підвищенню зацікавленості працівників у покращенні як якісних, так і кількісних результатів їхньої діяльності. Однак не всі методи економічного стимулювання мають однаковий мотиваційний вплив на персонал. Існує низка загальних принципів щодо преміювання, які є універсальними та не

залежать від специфіки конкретного підприємства. Менеджери повинні враховувати їх при розробці та впровадженні методів економічної мотивації:

– система преміювання не повинна бути надто поширеною та загальною, оскільки в такому разі працівники сприйматимуть премії лише як складову частину звичайної заробітної плати;

– премія має бути безпосередньо пов’язана з особистим внеском співробітника у виробничий процес, незалежно від того, йдеться про індивідуальну чи колективну працю;

– необхідно застосовувати чітку та прийнятну методику оцінювання підвищення продуктивності;

– працівники повинні усвідомлювати, що отримання премії залежить від їхніх додаткових зусиль, а не лише від виконання базових посадових обов’язків;

– преміальні виплати мають бути економічно обґрунтованими, а підвищена продуктивність, яку вони стимулюють, повинна покривати витрати на їхнє впровадження.

Рівень результативності, якого досягають працівники у процесі виконання своїх професійних обов’язків, безпосередньо залежить не лише від їхніх знань, навичок та професійних здібностей. Висока ефективність діяльності можлива лише за наявності відповідної мотивації, що формує внутрішню зацікавленість і прагнення працювати продуктивно.

1.2 Основні теорії мотивації та їх застосування в сучасних умовах.

Одним із представників біхевіористської школи був А. Маслоу (1908-1970), талановитий американський психолог російського походження, який запропонував класичну мотиваційну теорію, що лежить в основі «ієрархії потреб».

Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) запропонував класифікацію основних потреб людини, поділивши їх на п’ять категорій:

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці;
- потреби в соціальній взаємодії;
- потреби у визнанні та набутті високого соціального статусу;
- потреби у самореалізації.

Відповідно до його теорії, людська поведінка мотивується прагненням до задоволення цих потреб, які мають ієрархічну структуру. Вчений представив їх у вигляді піраміди, що складається з п’яти рівнів.

На нижчому рівні розташовані базові фізіологічні потреби, необхідні для виживання. Наступний рівень охоплює потреби, пов’язані з безпекою та соціальними гарантіями. Далі йдуть соціальні потреби, які включають належність до певної спільноти, підтримку та визнання. Четвертий рівень представлений потребами у самоствердженні, набутті статусу та репутації. На верхівці піраміди знаходяться потреби у самовираженні та реалізації особистісного потенціалу.

Більшість людей у своїй діяльності керуються потребами перших двох рівнів, тоді як значно менша частина прагне задовольнити потреби третього і четвертого рівнів. До найвищого рівня – самореалізації – доходять лише одиниці [25].

Задоволена потреба перестає бути рушієм поведінки, проте водночас може сприяти формуванню нових, більш високорівневих потреб. З огляду на це, керівник організації повинен розробляти ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу таким чином, щоб сприяти постійному розвитку співробітників, підтримувати їхню зацікавленість у роботі та стимулювати розкриття творчого потенціалу.

У 1943 році американський психолог Абрахам Маслоу висунув гіпотезу про те, що поведінка людини визначається сукупністю

різноманітних потреб, які можна структуризувати в ієрархічному порядку. Він виокремив п’ять основних категорій потреб, розташувавши їх у вигляді піраміди: на її нижчому рівні знаходяться базові фізіологічні потреби (харчування, вода, житло), тоді як на вершині – прагнення до самовираження та соціального визнання.

Згідно з концепцією Маслоу, людина є істотою, яка постійно відчуває потреби та прагне їх задовольнити. Коли базові потреби хоча б частково задоволені, вона може спрямовувати зусилля на реалізацію інших, не обов’язково наступних за ієрархією, запитів.

Фізіологічні потреби, до яких належать їжа, одяг та житло, є фундаментальними для підтримки життєдіяльності. Маслоу наголошував, що перш ніж індивід почне прагнути до вищих цілей, необхідно забезпечити задоволення цих базових запитів.

У сучасному суспільстві більшість працюючих людей, які отримують стабільний дохід, мають можливість задовольнити фізіологічні потреби, тому потреби вищого рівня набувають більшого мотиваційного значення.

Однією з таких є потреба в безпеці, яка проявляється у прагненні уникнути невизначеності та захистити себе від потенційних загроз. Вона може бути задоволена шляхом отримання достатньо високої заробітної плати, що дає змогу створювати фінансові резерви, а також через доступ до систем медичного та соціального страхування, пенсійних програм і гарантій зайнятості.

Наступним рівнем є соціальні потреби, що охоплюють прагнення людини до спілкування, належності до спільноти, любові та підтримки. Дослідження Готорна засвідчили, що ці потреби можуть мати для працівників навіть більше значення, ніж матеріальна винагорода [3].

Крім того, люди мають потребу у визнанні та повазі з боку оточення. Це включає як суб’єктивне відчуття власної цінності, так і об’єктивне визнання досягнень у конкурентному середовищі. Важливим аспектом цього

рівня є статус, який визначає соціальну значущість особистості в очах інших. Забезпечення можливостей для реалізації цієї потреби може виступати потужним чинником мотивації у професійній діяльності.

Найвищим рівнем ієрархії є потреба в самореалізації, яку Маслоу визначав як прагнення особистості реалізувати власний потенціал, стати тим, ким вона здатна бути. На цьому етапі діяльність людини мотивується не лише фінансовими стимулами чи бажанням отримати схвалення, а й внутрішнім усвідомленням значущості своєї роботи та задоволенням від її виконання.

Ієрархічна модель, запропонована Маслоу, допомагає нам зрозуміти основи людської мотивації. Відповідно до теорії еволюції Дарвіна, певні поведінкові тенденції закладаються в поведінку людської особистості від самого народження задля виживання в суспільстві та цивілізованого розвитку різних спільнот людей.

На жаль, теорія мотивації Маслоу не може пояснити потреби кожної людини. Залишається багато неясностей. Однак запропоновані концепції вплинули на роботу численних прихильників теорії. Розглянемо основні переваги та недоліки системи мотивації за А.Маслоу.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки системи мотивації за А.Маслоу

Переваги	Недоліки
1	2
Концепція описує людські потреби в стислій формі і може бути використана, наприклад, під час розроблення дизайну продуктів, позиціювання послуг, ціноутворення (наприклад, необхідність підкреслювати владу і статус) і вибору місця роздрібної торгівлі».	Основна проблема теорії мотивації Маслоу полягає в тому, що неможливо емпірично перевірити мотивацію споживача. Не існує математичного способу виміряти точний момент, коли потреби нижнього рівня повністю задоволені і в гру вступає наступний рівень мотивації.
Ця теорія допомагає маркетологам націлювати рекламу на конкретні потреби, які існують у достатньої частини цільового ринку.	Піраміда мотивів надто проста, щоб пояснити: - чому одна й та сама послуга може задовольняти бажання знову і знову - у ній відсутні математичні розрахунки для формального ранжування людських бажань - модель не враховує діапазону різних культурних традицій

Задоволення базових потреб у праці, таких як комфортне робоче місце, гідна оплата і страхування, дає змогу співробітникам підніматися вгору пірамідою і працювати більш ефективно, творчо і більш активно. Тому головне завдання роботодавця - забезпечити комфортні умови праці для своїх співробітників. Компанії повинні пропонувати різні стимули, щоб співробітники могли по черзі задовольняти свої індивідуальні потреби і просуватися ієрархічними сходами. Керівники також повинні розуміти, що не всі співробітники вмотивовані однаково і просуваються по ієрархії однаковими темпами. Тому може виникнути необхідність запропонувати різним співробітникам дещо різні стимули [8].

Теорія мотивації Девіда МакКлелланда належить до концепцій набутих потреб, згідно з якою потреби людини формуються та розвиваються на основі її життєвого досвіду. У межах цієї теорії автор виокремлює три основні категорії потреб: прагнення до успіху, потреба у приналежності та потреба у владі.

Потреба досягнення успіху виявляється в бажанні індивіда реалізовувати поставлені цілі шляхом підвищення ефективності своєї діяльності. Особи з високою потребою досягнення, зокрема підприємці, зазвичай самостійно визначають завдання таким чином, щоб вони були водночас реалістичними та спрямованими на отримання конкретного результату. Вони охоче беруть на себе особисту відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки.

Потреба у приналежності передбачає прагнення до встановлення та підтримки позитивних соціальних зв’язків. Вона реалізується через формування сприятливого соціального середовища, підтримку з боку колег та ділових партнерів, а також постійний обмін достовірною інформацією. Особи з високою потребою у приналежності орієнтовані на створення гармонійної взаємодії в колективі.

Потреба у владі проявляється у прагненні впливати на поведінку інших, контролювати ситуацію та брати відповідальність за прийняття рішень. При цьому влада може мати різні форми: адміністративну, що базується на посадових повноваженнях, або авторитетну, що ґрунтується на особистих якостях, таких як харизма, компетентність та лідерські здібності. Деякі особи прагнуть влади заради самого статусу керівника та самоствердження, тоді як інші розглядають її як інструмент для вирішення стратегічних завдань організації.

Емпіричні дослідження підтвердили, що керівники перших двох типів демонструють вищу ефективність управління завдяки їхній орієнтації на владу як засіб досягнення організаційних цілей. Менеджери повинні ставити перед собою та підлеглими амбітні, але досяжні завдання, адже орієнтація на успіх значно підвищує ймовірність його досягнення [32].

Результати досліджень МакКлелланда дали змогу виокремити три характерні типи менеджерів залежно від домінуючих потреб.

Таблиця 1.2 - типи менеджерів залежно від домінуючих потреб

Тип	Суть
1	2
Інституційні менеджери	мають яскраво виражену потребу у владі, яка переважає над потребою у приналежності, а також демонструють високий рівень самоконтролю.
Менеджери зі збалансованим прагненням до влади	акож мають потребу у владі, що перевищує потребу у приналежності, проте відрізняються відкритістю та соціальною активністю.
Менеджери з домінуючою потребою у приналежності	надають перевагу соціальним зв’язкам, відкриті до взаємодії, але мають менш виражену потребу у владі.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга була сформульована на основі масштабного емпіричного дослідження, у якому взяли участь двісті інженерів і бухгалтерів. Аналізуючи відповіді респондентів, Герцберг ідентифікував дві категорії факторів, що впливають на мотивацію працівників. Він довів, що мотивація може бути зумовлена не лише відчуттям задоволеності, але й ступенем незадоволеності певних потреб. При цьому зростання чи зниження рівня задоволеності та незадоволеності є

самостійними процесами, що підпорядковуються різним механізмам впливу.

У своїй концепції Герцберг поділив фактори мотивації на дві основні групи: мотиваційні та гігієнічні.

Мотиваційні фактори сприяють підвищенню рівня мотивації та задоволеності працівників. До них належать можливість професійного зростання, кар'єрне просування, визнання досягнень, самореалізація та інші аспекти, що безпосередньо впливають на внутрішню мотивацію особистості. Відсутність цих факторів унеможливлює досягнення високого рівня задоволеності та ефективності праці.

Гігієнічні фактори, які також називають підтримуючими, стосуються умов трудової діяльності. Вони включають політику компанії, стиль управління, рівень оплати праці, відносини в колективі, умови роботи та заходи безпеки. Відсутність цих факторів може спричинити незадоволеність співробітників, проте їх наявність не гарантує високого рівня мотивації.

Герцберг наголошував, що гігієнічні фактори самі по собі не здатні мотивувати працівників, а лише запобігають виникненню незадоволеності робочими умовами. Тому для ефективного стимулювання персоналу керівники повинні не лише усувати чинники незадоволеності, а й активно використовувати мотиваційні стимули.

Згідно з когнітивною концепцією мотивації, поведінка особистості визначається не лише наявністю певних потреб, а й суб'єктивним сприйняттям ситуації, очікуваними наслідками та оцінкою власних можливостей. Таким чином, прийняття рішення про активну діяльність або бездіяльність є результатом комплексного аналізу цих чинників.

Процесуальні теорії мотивації розглядають її під іншим кутом, акцентуючи увагу на тому, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення різних цілей і як обирають конкретний стиль поведінки. Вони визнають існування потреб, але підкреслюють, що поведінка особистості визначається не лише ними, а також індивідуальним сприйняттям ситуації,

рівнем очікувань і прогнозованими наслідками обраного варіанту дій.

Теорія очікувань В. Врума.

Віктор Врум розглядав мотивацію як безперервний процес, у межах якого людина не лише усвідомлює власні потреби, а й очікує справедливого заохочення за докладені зусилля. У своїй теорії він прагнув пояснити, яким чином індивід обирає певну поведінкову стратегію, коли стикається з кількома варіантами рішень, а також визначити, наскільки він готовий докладати зусиль для досягнення бажаного результату [23].

Ключовим поняттям цієї концепції є валентність, що відображає ступінь бажаності та пріоритетності конкретного результату для людини. Якщо очікуваний результат має позитивну цінність для особи, його валентність буде позитивною; якщо він сприймається негативно – валентність буде негативною; а за байдужого ставлення до результату валентність дорівнюватиме нулю. Таким чином, валентність визначає суб'єктивну значущість певного досягнення або винагороди.

Очікування у контексті цієї теорії можна розглядати з двох позицій: як сподівання людини на успішне виконання завдання та як впевненість у тому, що її старання будуть оцінені належним чином. Працівник буде мотивований до виконання роботи лише за умови, що його досягнення будуть помічені керівництвом і справедливо винагороджені.

Теорія справедливості Дж. Адамса.

Джон Адамс у своїй теорії справедливості стверджував, що мотивація значною мірою залежить від того, наскільки людина сприймає оцінку своїх зусиль та досягнень як об'єктивну і справедливу. Працівник порівнює власний внесок та отриману винагороду не лише у динаміці (відносно своїх попередніх результатів), а й у порівнянні з досягненнями інших співробітників. Якщо він вважає, що оцінювання є рівноправним і відповідає встановленим критеріям, то відчуває задоволення та продовжує проявляти активність. Однак, навіть за умов високої матеріальної винагороди,

суб'єктивне сприйняття несправедливості може спричинити незадоволеність і зниження мотивації.

На думку Адамса, кожна особа несвідомо оцінює баланс між власними витратами та отриманими результатами. При цьому до витрат можна віднести не лише затрачені зусилля, а й професійний досвід, стаж роботи, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус тощо.

Оцінка цього співвідношення є суб'єктивною, особливо коли йдеться про порівняння з іншими людьми, щодо яких індивід володіє лише обмеженою інформацією. Якщо людина постійно стикається з відчуттям несправедливості у розподілі ресурсів, виникає ризик її демотивації, що у довгостроковій перспективі може негативно позначитися на ефективності її професійної діяльності.

1.3 Методи та інструменти мотивації персоналу.

Проблематика мотивації персоналу традиційно привертає значну увагу в міжнародній управлінській практиці. Основною метою процесу мотивації є максимальне підвищення ефективності використання наявних трудових ресурсів, що, своєю чергою, сприяє зростанню загальної продуктивності та прибутковості підприємства. У сучасних умовах для більшості організацій критично важливим стає розроблення та впровадження новітніх механізмів управління, адаптованих до ринкових реалій, а також забезпечення стабільності виробничих процесів в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Практичний досвід як вітчизняних, так і зарубіжних компаній засвідчує наявність тенденцій до трансформації підходів щодо визначення методів мотивації персоналу. Формування ефективних мотиваційних механізмів, їх класифікація та аналіз особливостей застосування є предметом комплексних наукових досліджень, що обумовлює актуальність даної проблематики [18].

У науковій літературі поняття «мотивація персоналу» має різні трактування. Деякі дослідники визначають мотивацію як усвідомлене прагнення людини до задоволення певних потреб або досягнення успіху. Інші вважають, що мотивація включає всі фактори, які активізують діяльність особистості. Існує також точка зору, згідно з якою мотивація формується на основі поєднання очікування успіху та побоювання невдачі.

Одне з найбільш поширених визначень мотивації вказує на те, що це сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають людину до активної діяльності, визначають її поведінкові реакції, напрями та форми діяльності. Відповідно, мотивацію можна розглядати як комплекс мотивів, що впливають на поведінку індивіда та орієнтують його на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Відомий дослідник у сфері менеджменту Річард Л. Дафт визначає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що стимулюють ентузіазм і наполегливість людини у виконанні певних завдань. Він також наголошує, що рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, а одним із ключових завдань менеджера є спрямування цієї мотивації на досягнення стратегічних цілей організації.

Різноманітність підходів до визначення мотивації свідчить про її складний і багатогранний характер, що потребує детального вивчення. Попри значний масив наукових досліджень та публікацій, проблема ефективного стимулювання працівників залишається актуальною.

На сучасному етапі мотивація трудової діяльності розглядається як один із найважливіших факторів, що сприяє вирішенню широкого спектра соціально-економічних завдань. Вибір методів стимулювання персоналу залежить від специфіки управлінської системи підприємства, особливостей його діяльності та загальної політики мотивації. На багатьох українських підприємствах все ще домінують традиційні підходи до матеріального заохочення, зокрема встановлення фіксованої заробітної плати, надання

премій та інших грошових доплат. Однак такі методи часто не враховують сучасні світові практики мотивації, що застосовуються в країнах із розвиненою ринковою економікою.

Методи стимулювання працівників є важливою складовою організаційної культури. Їхнє головне призначення полягає у створенні умов для максимального залучення кваліфікованих фахівців до реалізації загальних завдань підприємства, що сприяє його сталому розвитку та підвищенню ефективності управління. Головні методи мотивації наведені в таблиці нижче

Таблиця 1.3 - Головні методи мотивації

Метод	Сутність
1	2
Примушення	У його основі лежить страх покарання у вигляді, наприклад, звільнення, переведення на менш оплачувану роботу або штрафів.
Винагородження	В її основі лежить система економічних і неекономічних стимулів до продуктивної праці.
Солідарність	Виплекання в співробітниках особистих цінностей та цілей, що корелюють з цінностями й цілями самої організації. Досягнення цього потребує переконання, освіти, навчання та формування сприятливого організаційного середовища в компанії.

Використання конкретного методу мотивації або їхньої комбінації визначається специфічними умовами функціонування організації. Використання системи винагород базується на основних положеннях теорії потреб, згідно з якими цілі, прагнення, цінності та поведінка індивіда відіграють роль мотивуючих чинників. Винагорода сприяє формуванню впевненості у власних силах, підвищує ймовірність успішного виконання завдань і стимулює працівників до продуктивної діяльності. Загалом, позитивні стимули демонструють значно вищу ефективність порівняно з негативними.

Одним із важливих аспектів ефективної мотиваційної політики є оптимальне співвідношення між винагородою та санкціями. Надмірне застосування негативних впливів може обмежувати ініціативність

співробітників, спричиняти негативні емоції, підвищувати рівень стресу та знижувати загальну задоволеність працею [14].

Результативність економічних методів стимулювання суттєво зростає при їх поєднанні з моральними чинниками впливу. До моральних методів заохочення належить визнання досягнень працівників.

Зокрема, такими засобами моральної мотивації є похвала та критика. Похвала має слідувати за кожним значущим досягненням працівника, що сприяє досягненню організаційних цілей. Важливими вимогами до цього методу є його дозованість, послідовність і регулярність. Водночас, відсутність належного схвалення, несправедлива або нещира похвала можуть мати демотивуючий ефект. З метою підвищення ефективності морального заохочення доцільно використовувати об’єктивні критерії оцінювання результатів праці.

Критика, у свою чергу, є засобом негативної оцінки діяльності окремих співробітників або колективу. Вона має бути конструктивною, спрямованою не на покарання, а на стимулювання змін, що сприятимуть усуненню недоліків і покращенню професійної діяльності.

Аналізуючи сучасні методи мотивації, варто відзначити, що поряд із традиційними механізмами стимулювання, такими як заробітна плата, премії та офіційні подяки, дедалі більшої популярності набувають інноваційні, нестандартні підходи до мотивації. Саме такі методи є особливо актуальними для вітчизняних підприємств, які змушені функціонувати в умовах обмежених фінансових ресурсів, шукаючи нові можливості підвищення залученості та продуктивності персоналу.

Також варто вивчити класифікацію та приклади використання відповідних інструментів у провідних міжнародних компаніях, щоб виявити зростаючу тенденцію використання нестандартних мотиваційних методів у всьому світі.

Таблиця 1.4 – Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці

Заходи мотивації	Компанії, що їх практикують
1	2
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо	Mars inc, IBM, McDonalds, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	IBM, McDonalds
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Facebook

Варто підкреслити, що певні способи мотивації можуть виявитися корисними й для українських підприємств сьогодення. Водночас, слід зважати на те, що нематеріальне стимулювання найкраще спрацьовує там, де працівники отримують високу платню, що є типовим для передових компаній. Проте ключовим завданням керівників є здатність морально стимулювати підлеглих, формуючи у них зацікавленість у роботі, щоб вони не залежали виключно від матеріальних чинників, а також отримували моральне задоволення від професійної діяльності.

Для забезпечення ефективного управління процесом мотивації доцільно використовувати різні групи методів. Виключне застосування матеріального стимулювання не дозволяє повною мірою активізувати творчий потенціал персоналу та спрямувати його зусилля на досягнення стратегічних цілей організації. Максимальна ефективність досягається завдяки комплексному підходу, що передбачає використання нематеріальних форм мотивації. В умовах обмежених фінансових ресурсів, які характерні для більшості українських підприємств, коли можливості забезпечення високого рівня оплати праці є обмеженими, особливої актуальності набувають нестандартні методи стимулювання. Формування гнучкої мотиваційної системи, яка поєднує традиційні та інноваційні підходи, є важливим чинником підвищення продуктивності праці [19].

При впровадженні нематеріальних методів стимулювання необхідно враховувати культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для визначення найефективніших механізмів мотивації в конкретній організації. Враховуючи кадровий та інтелектуальний потенціал України, актуальним напрямом розвитку є впровадження підходів до управління персоналом, що передбачають посилення моральної мотивації та створення сприятливих умов для професійного й особистісного зростання працівників.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1 Роль корпоративної культури у системі менеджменту підприємства.

Корпоративна культура є фундаментальним елементом функціонування підприємства, оскільки забезпечує гармонійність та узгодженість спільної роботи команди. Сформовані всередині організації цінності сприяють згуртованості колективу, що позитивно впливає на внутрішній мікроклімат і загальну продуктивність діяльності компанії.

За відсутності корпоративної культури працівники діють відповідно до власних професійних звичок, що може спричинити виникнення конфліктних ситуацій, зростання рівня плинності кадрів та зниження ефективності роботи організації.

Корпоративна культура повинна бути індивідуальною для кожного підприємства, оскільки неможливо механічно перенести досвід інших компаній. Важливо розробляти та впроваджувати систему лідерства, механізми комунікації, правила вирішення конфліктів, беручи до уваги стратегічні цілі компанії та інтереси всіх членів колективу [1].

Ключовими завданнями корпоративної культури є формування позитивного іміджу організації, чітке визначення ролей кожного співробітника у команді, а також створення єдиного корпоративного духу, що сприяє зміцненню взаємодії та підвищенню ефективності роботи колективу.

Підприємства, що здійснюють свою діяльність у ринкових умовах, функціонують у межах конкурентного середовища, де боротьба за споживачів є невід’ємною складовою господарського механізму. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність формування та підтримки конкурентних

переваг, що становлять основу ефективного управління бізнесом. Однією з ключових внутрішніх конкурентних переваг є корпоративна культура підприємства.

Корпоративна культура відіграє стратегічну роль у розвитку організації, сприяючи зміцненню її ринкових позицій та формуванню позитивного іміджу. Вона є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки включає інноваційні підходи, спрямовані на досягнення бізнес-цілей.

Процес становлення корпоративної культури розпочинається з моменту заснування підприємства і може здійснюватися як централізовано — через спеціалізовані структурні підрозділи, так і децентралізовано — за участі різних відділів організації. Раціональна модель управління корпоративною культурою забезпечує додаткові конкурентні переваги, підвищуючи рівень лояльності та мотивації персоналу, а також сприяючи покращенню репутації підприємства на ринку.

Корпоративна культура підприємства включає низку ключових елементів, які визначають внутрішню взаємодію, комунікаційні процеси та систему організаційних зв’язків між структурними підрозділами. Вона охоплює усталені норми поведінки, корпоративні правила, традиції та звичаї, а також офіційно затверджені кодекси і процедури.

Відповідно до іншого підходу, структура корпоративної культури містить такі складові:

- сукупність формальних і неформальних норм, що регулюють діяльність підприємства;
- усталені традиції, ритуали та внутрішньоорганізаційні звичаї;
- баланс індивідуальних, групових та загальноорганізаційних інтересів;
- психологічний клімат, що визначає норми поведінки персоналу;
- стиль управління та його вплив на корпоративне середовище;
- рівень задоволеності працівників умовами праці та соціальних

гарантій;

- самоідентифікацію співробітників, їхнє усвідомлення власної ролі у розвитку підприємства.

Таким чином, корпоративна культура пронизує всі аспекти міжособистісної взаємодії в межах організації та визначає загальні правила її функціонування.

Ефективне управління корпоративною культурою сприяє формуванню низки конкурентних переваг для підприємства, зокрема:

- забезпеченню стабільності, організаційної стійкості та високого рівня лояльності персоналу;

- підвищенню відповідальності працівників за виконання службових обов'язків, що позитивно впливає на продуктивність праці;

- стимулюванню інноваційного мислення та відкритості до змін;

- формуванню ефективного стилю керівництва, заснованого на взаємоповазі між керівниками та підлеглими;

- створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Отож, корпоративна культура виступає стратегічним знаряддям для збільшення конкурентоспроможності підприємства, гарантуючи його довготривалий поступ.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у маркетинговій стратегії підприємства, оскільки визначає його ринкове позиціонування та стратегічний напрям розвитку. Вона сприяє формуванню спільних цінностей серед працівників, що, своєю чергою, забезпечує узгодженість дій персоналу та сприяє розкриттю людського потенціалу [3].

Корпоративна культура підприємства виступає важливим фактором його розвитку, визначаючи основні напрями діяльності та створюючи єдиний культурний простір. Цей простір включає загальноприйняті цінності, правила, норми та поведінкові моделі, які поділяються всіма працівниками. Вона також сприяє гармонізації індивідуальних професійних прагнень

персоналу із загальною місією та стратегічними цілями підприємства.

У сучасному менеджменті виділяють п’ять основних типів корпоративної культури, кожен з яких має свої особливості та підходи до організації роботи в колективі.

1. Рольова культура, яка характеризується чітким розподілом функцій і обов’язків між працівниками. Такий підхід найчастіше використовується у великих компаніях із розгалуженою структурою. Основним недоліком цієї моделі є низька гнучкість, що може ускладнювати адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

2.Ринкова культура, що базується на жорсткій ієрархії та конкурентному середовищі серед менеджерів. Основною мотивацією співробітників є отримання заохочення з боку керівництва. Ця модель є ефективною для компаній, орієнтованих на досягнення високих фінансових показників і максимізацію прибутку.

3.Сімейна культура, її фундамент рунтується на дружніх взаєминах між працівниками. Керівник сприймається не стільки як начальник, скільки як наставник або неформальний лідер, до якого можна звернутися за підтримкою чи порадою. Однак для ефективного функціонування такої культури важливо дотримуватися балансу у відносинах, щоб уникнути надмірної неформальності та втрати управлінського контролю.

4. Командна культура – це підхід, що найчастіше застосовується у невеликих організаціях, де співробітники працюють спільно над проєктами та несуть рівну відповідальність за їхні результати. Така корпоративна культура передбачає високий рівень довіри та взаємодії між членами колективу. У компаніях з командною культурою зазвичай відсутній жорсткий контроль робочого графіка, суворий дрес-код, а також можливе використання гнучких або віддалених форм роботи.

5. Культура, орієнтована на результат. Основний акцент робиться на досягненні цілей. У таких компаніях часто змінюється керівний склад, а

кожен працівник має можливість ініціювати власні пропозиції щодо реалізації завдань. Цей тип корпоративної культури є найбільш гнучким, що створює сприятливі умови для швидкого кар'єрного зростання співробітників.

Таким чином, вибір моделі корпоративної культури залежить від специфіки діяльності організації, її стратегічних пріоритетів та підходів до управління персоналом [7].

Таким чином, корпоративна культура є ефективним управлінським інструментом, що безпосередньо впливає на результативність діяльності компанії. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємства управлінці всіх рівнів повинні приділяти увагу формуванню ключових елементів корпоративної культури та її адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд».

Сільпо — одна з найбільших українських мереж супермаркетів, заснована у 1998 році. Вона входить до складу торгово-промислової групи Fozzy Group.

Назва мережі походить від скороченого варіанта слова «сільпо», що в радянські часи використовувалося для позначення сільських споживчих товариств і магазинів у невеликих населених пунктах.

Мережа присутня у 62 містах України (2019), та станом на 2023 рік мережа налічує 305 супермаркетів[30].

Середня площа одного супермаркету становить близько 1500 м². Основний асортимент представлений продовольчими товарами, проте у великих торгових точках також реалізується широкий вибір супутньої продукції, зокрема побутова хімія, іграшки та дрібна побутова техніка. Перший магазин мережі було відкрито в березні 1998 року в Києві, а загалом

упродовж того ж року почали працювати п’ять супермаркетів. Спочатку торгові точки облаштовували на місці старих радянських універсамів, які мали вигідне розташування.

Мережа супермаркетів «Сільпо» розвивалася динамічними темпами: до кінця 2002 року вона налічувала вже 23 магазини, а у 2005 році їх кількість зросла до 81. Саме в цей період компанія утвердилася як один із лідерів роздрібного ринку України.

Активне зростання тривало до 2008 року, коли світова фінансова криза значно знизила купівельну спроможність українських споживачів та спричинила серйозні труднощі для багатьох компаній, зокрема у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування.

Проте Fozzy Group, зокрема й мережа «Сільпо», не зазнала критичних фінансових труднощів, оскільки мала відносно невелике боргове навантаження. У зв’язку з цим розвиток мережі лише сповільнився, на відміну від багатьох конкурентів, таких як Metro, «Фуршет» та «Велика Кишеня», які практично припинили відкриття нових магазинів, а деякі з них згодом збанкрутували.

У період з 2010 по 2013 роки основні гравці ринку, зокрема Fozzy Group та АТБ-Маркет, значно посилили свої позиції. У 2013 році річний оборот мережі АТБ склав 28 млрд грн, Fozzy Group — 25 млрд грн, тоді як Metro, один із найближчих конкурентів, досяг лише 9 млрд грн.

Близько 75% загального обороту Fozzy Group припадало саме на супермаркети «Сільпо», яких на кінець 2013 року вже налічувалося приблизно 240.

Супермаркети «Сільпо» працюють за принципом самообслуговування, пропонуючи до 35 тисяч найменувань продовольчих і супутніх товарів. Станом на 2024 рік мережа охоплює 304 супермаркети різного формату, цінового сегмента та концепції, представлені в усіх регіонах України, включаючи всі обласні центри. У межах Київської агломерації функціонує

близько 90 супермаркетів мережі.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники компанії

Показник	Рік		
1	2	3	4
	2023	2022	2021
Дохід	84 727 987 000 ₴	69 990 601 000 ₴	72 784 232 000 ₴
Чистий прибуток	1 850 887 000 ₴	-7 631 732 000 ₴	-1 846 179 000 ₴
Активи	33 358 509 000 ₴	33 668 858 000 ₴	38 660 465 000 ₴
Кількість працівників	29 888	36 496	42 175

Мережа «Сільпо», прагнучи уникнути прямої цінової конкуренції з АТБ, обрала позиціонування в середньому+ ціновому сегменті. Орієнтуючись насамперед на Київський регіон, де купівельна спроможність населення є вищою за середню по країні, та маючи вдалі локації для більшості своїх супермаркетів, компанія демонструвала високі показники виручки на одиницю торгової площі, навіть без використання стратегії низьких цін [28].

Основним конкурентом «Сільпо» у цьому сегменті стала мережа Novus, яка також активно розширювала свою присутність у Києві та Київській області.

Проте «Сільпо» зробила крок далі, запровадивши концепцію унікальних дизайнерських супермаркетів. Відповідно до цієї ідеї, кожен магазин мав отримати власну індивідуальну історію, стиль та оформлення. Компанія прагнула створити для споживачів унікальний досвід та особливі враження, що дозволяло їй виокремитися серед конкурентів.

У період з 2016 по 2023 рік було відкрито супермаркети в різних стилях, зокрема «Сталкер», «Пригоди Тома Соєра», «Петриківський розпис» та інші. Лише у 2021 році запрацювали 35 дизайнерських супермаркетів, а загалом за останні кілька років їхня кількість перевищила 100. Окрім цього, мережа активно впроваджує енергоощадні технології та системи сортування

вторинної сировини, що є одним із напрямів співпраці з ЄБРР.

Визначившись зі своєю ринковою стратегією, «Сільпо» продовжила розширення мережі. Станом на кінець 2019 року вона налічувала 258 супермаркетів, у 2020 році — 276, а вже у 2021 році їх кількість зросла до 333.

У 2021 році «Сільпо» здійснила поглинання залишків мережі «Фуршет», яка ще 15 років тому була одним із головних конкурентів на ринку продовольчого ритейлу, проте в останні роки опинилася на межі банкрутства. У тому ж році компанія планувала завершити будівництво супермаркету «Фуршет» у Костянтинівці, яке було розпочато ще у лютому 2008 року, а загальна площа об'єкта мала становити 6000 м². Однак через початок повномасштабного вторгнення Росії реалізація цього проєкту була призупинена.

Російське вторгнення в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, мало значний негативний вплив на діяльність мережі «Сільпо».

У лютому та березні компанія була змушена тимчасово призупинити роботу 38 супермаркетів у Київській, Харківській, Чернігівській та Сумській областях, проте до кінця серпня їхня діяльність була відновлена. Водночас у зонах активних бойових дій та на тимчасово окупованих територіях мережа втратила 31 магазин, частина з яких зазнала часткових або повних руйнувань. Одним із найбільш значних втрат для компанії стало знищення одного з розподільчих центрів у Київській області.

Крім того, у 2022 році внаслідок бойових дій компанія втратила два супермаркети в Сєвєродонецьку.

У цей складний період «Сільпо» активно проводила переговори з орендодавцями щодо перегляду умов оренди торгових площ з метою зниження фінансового навантаження. Також частково були оптимізовані витрати на оплату праці персоналу. Додатково компанія реалізувала заходи з реструктуризації кредитного портфеля, що дозволило зберегти фінансову

стабільність.

Попри складні обставини, «Сільпо» не лише стабілізувала свою операційну діяльність, але й продовжила розширення мережі. У квітні 2022 року було відкрито новий магазин в Ужгороді, а в період з червня по жовтень – дизайнерські супермаркети в Ужгороді, Києві та Рівному. Станом на середину жовтня 2022 року мережа знову налічувала 300 супермаркетів по всій території України, за винятком Луганської області [33].

Мережа «Сільпо» стала однією з перших в Україні, яка впровадила практику реалізації продукції під власною торговою маркою. Такі товари забезпечують близько 10% прибутку компанії.

«Сільпо» є одним із небагатьох великих світових ритейлерів продуктового сегмента, що впроваджує індивідуальний тематичний дизайн для кожного супермаркету. Завдяки цьому підходу у 2017, 2018, 2019, 2020 та 2021 роках магазини мережі були відзначені у рейтингу найінноваційніших супермаркетів Європи Europe’s Finest Store, складеному виданням European Supermarket Magazine (ESM).

2.3 Аналіз існуючої системи мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд».

ТОВ «Сільпо Фуд» використовує різноманітні методи матеріальної та нематеріальної мотивації для підвищення ефективності роботи персоналу. На основі проведеного аналізу можна виділити такі основні аспекти матеріальної та нематеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація:

- заробітна плата. Конкурентний рівень оплати праці, що відповідає ринковим стандартам.
- бонуси та премії. Винагороди за досягнення ключових показників ефективності (KPI), виконання планів продажів або інших цілей.
- соціальні пакети. Медичне страхування, компенсація витрат на

транспорт, харчування або інші пільги.

- програми лояльності. Наприклад, додаткові виплати за тривалий стаж роботи в компанії.

Нематеріальна мотивація:

- кар'єрний розвиток. Можливості для підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та програмах навчання.
- визнання та похвала. Публічне визнання досягнень співробітників, нагородження грамотами чи іншими символічними відзнаками.
- гнучкий графік роботи. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям.
- корпоративна культура. Створення дружньої атмосфери, організація корпоративних заходів, святкувань та тімбілдингів.

Ці методи спрямовані на те, щоб забезпечити не лише фінансову стабільність працівників, але й їхнє професійне та особистісне зростання. Варто зазначити, що ефективна система мотивації поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, адаптовані до специфіки компанії та потреб її співробітників. Розробка та впровадження такої системи сприяє підвищенню продуктивності праці та лояльності персоналу.

Оцінка ефективності системи оплати праці та преміювання в ТОВ «Сільпо Фуд» базується на доступних даних та відгуках співробітників.

Дослідження системи оплати праці та преміювання показало, що у компанії відсутня політика штрафів. Згідно з інформацією HR-директора компанії, «Сільпо» не застосовує систему штрафів, натомість впроваджена система преміювання, що сприяє зниженню плинності кадрів удвічі за останні 10 років.

У магазинах «Сільпо-Фуд» працюють різні категорії працівників, включаючи касирів, продавців, менеджерів, логістів тощо. Кожна категорія має свою структуру оплати та бонусні програми. Якщо розглянути основні

відгуки співробітників то їх можна розділити на позитивні та негативні. Для зручності представимо їх у вигляді таблиці.

Таблиця 2.2 – Позитивні та негативні відгуки співробітників ТОВ «Сільпо»

Позитивні	Негативні
1	2
зручний графік для студентів	низька оплата праці порівняно з вимогами
наявність знижок для персоналу	високе фізичне та моральне навантаження
відсутність затримок із заробітною платою	відсутність премій

Розглядаючи останні нагороди та визнання, можна виділити:

- у 2023 році Fozzy Group та «Сільпо» стали переможцями премії HR-бренд Україна за проєкт «Штаб підтримки Перевершників» у номінації «Human to Human strategy».

- у 2024 році «Сільпо» увійшла до топ-50 найкращих компаній-роботодавців України за версією NV та Odgers Berndtson, отримавши визнання в номінаціях: підтримка ветеранів і їхніх родин, матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу, підтримка добробуту співробітників.

Отже, система оплати праці та преміювання в ТОВ «Сільпо Фуд» має як сильні сторони, такі як відсутність штрафів та гнучкий графік для студентів, так і недоліки, зокрема низький рівень оплати праці та високе навантаження на співробітників. Нагороди та визнання свідчать про зусилля компанії в напрямку покращення умов праці та мотивації персоналу. Однак відгуки працівників вказують на необхідність подальшого вдосконалення системи оплати та преміювання для підвищення задоволеності та продуктивності персоналу.

ТОВ «Сільпо Фуд» активно працює над розвитком персоналу та створенням можливостей для кар'єрного зростання. Ось основні аспекти, які можна виділити:

Програми розвитку персоналу:

1. навчання та тренінги. Компанія організовує внутрішні та зовнішні

тренінги для підвищення кваліфікації співробітників. Це включає навчання з управління, продажів, обслуговування клієнтів та інших важливих аспектів.

2. професійний розвиток. Співробітники мають доступ до програм підвищення кваліфікації, що дозволяє їм розвивати свої навички та знання.

3. менторство. Впроваджуються програми наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися.

Кар'єрне зростання, воно включає:

1. внутрішні вакансії. Компанія надає можливість співробітникам подавати заявки на внутрішні вакансії, що сприяє їхньому кар'єрному просуванню.

2. підвищення на посаді. Працівники, які демонструють високі результати, мають шанс отримати підвищення на посаді.

3. індивідуальні плани розвитку. Для кожного співробітника створюється індивідуальний план розвитку, який враховує його професійні цілі та амбіції.

Ці програми спрямовані на створення сприятливих умов для професійного та особистісного зростання співробітників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

3.1 Виявлення проблем та недоліків в системі мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд».

Система заохочення працівників є наріжним каменем дієвого управління будь-якою компанією, в тому числі ТОВ «Сільпо Фуд». Виявлення проблем та слабких місць у цій системі дає змогу збільшити ефективність роботи, знизити плинність кадрів і гарантувати стабільне зростання компанії. Представимо основні проблеми та недоліків в системі мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1 - Основні проблеми та недоліків в системі мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд»

Основні проблеми та недоліків в системі мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд»	
1	2
Дисбаланс між кількістю керівників та виконавців	Низька участь роботодавця у підготовці професійних кадрів
Застарілість класифікації професій та професійних вимог	Висока плинність кадрів
Відсутність стимулювання для створення сприятливих умов праці	Низька продуктивність праці
Недостатня ефективність матеріального стимулювання	Відсутність інноваційних підходів до мотивації

Давайте розглянемо ці проблеми більш детально.

1. Розбіжність між кількістю людей, відповідальних за управління, та кількістю людей, що виконують роботу. В українській роздрібній торгівлі, включаючи ТОВ «Сільпо Фуд», часто спостерігається тенденція домінування адміністративного персоналу над оперативним. Це означає, що більше середньої кількості працівників прагнуть зайняти керівні (адміністратори, менеджери) посади, у той час як вакансії для касирів, продавців, вантажників

і комірників відсутні або є велика нестача. Це створює дисбаланс в розподілі робочої сили, що гальмує швидкість обслуговування, якість обслуговування та операційну ефективність торгівельних точок.

2. Відсталість усіх підрозділів у класифікації професій і професійних вимог. У роздрібних підрозділах, таких як ТОВ «Сільпо Фуд», професійні стандарти та вимоги до працівників не завжди відповідають сучасним практикам.

Існують старі та застарілі системи класифікації та переліку посадових інструкцій, які не відповідають актуальним змінам у торговельній сфері. Наприклад, сьогодні касири не лише сканують товари на продаж, але й взаємодіють з програмами лояльності, проводять щоденну перерахунку каси та навіть виконують деякі консультативні функції.

Розбіжність у потоках, запропонованих навчальними закладами, та реальними викликами, з якими стикається сучасна наука та технологія: програми перепідготовки часто встановлюються за архаїчними методами, які ігнорують сучасні інструменти, включаючи: електронні касові апарати, CRM-системи, цифровий контроль управління запасами та інші технології.

3. Відсутність стимулювання для створення сприятливих умов праці.

Комфортні умови праці безпосередньо впливають на моральний стан, продуктивність і лояльність працівників. У ТОВ «Сільпо-Фуд» спостерігаються певні недоліки в цьому аспекті, зокрема: продавці, касири та вантажники часто працюють у стресових умовах через великий потік клієнтів, особливо у святкові періоди.

Робота на ногах по 8-12 годин без належного відпочинку може призводити до вигорання, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів. Недостатня кількість персоналу на зміні збільшує навантаження на тих, хто працює. Незадовільні умови в кімнатах відпочинку. Часто відсутні комфортні приміщення для перерви, де працівники могли б відпочити. Дефіцит місць для харчування, неналежне оснащення роздягалень.

Недостатня соціальна підтримка. Відсутність програм допомоги для працівників, таких як медичне страхування, компенсація проїзду, знижки на продукцію. Для працівників, які приїжджають з інших міст, немає підтримки у вигляді допомоги з житлом або тимчасового розселення.

4. Низька участь роботодавця у підготовці професійних кадрів. У ритейлі великий виклик — це нестача кваліфікованого персоналу, особливо серед продавців, касирів і фахівців складу. Компанії змушені витрачати додаткові ресурси на навчання новачків, оскільки навчальні заклади не готують працівників, які відповідають потребам сучасного ринку.

Відсутність тісної співпраці між ТОВ «Сільпо-Фуд» та навчальними закладами. Випускники профільних училищ часто не мають практичного досвіду роботи у роздрібній торгівлі. Програми навчання в ПТУ та коледжах не враховують специфіку роботи у великих мережевих супермаркетах. Через це компанія змушена витрачати додатковий час і ресурси на підготовку працівників.

Недостатня кількість внутрішніх тренінгів. Навчання нових співробітників часто проводиться в процесі роботи, що знижує його ефективність. Відсутність стандартизованих навчальних курсів призводить до різного рівня підготовки працівників. Низька мотивація працівників до навчання. Багато співробітників не зацікавлені в підвищенні кваліфікації через відсутність бонусів за це.Немає чіткої програми кар'єрного розвитку, яка б показувала, як навчання може допомогти в просуванні по службі.

5. Висока плинність кадрів. Значна частина працівників залишає компанію через недостатню мотивацію та відсутність перспектив кар'єрного зростання. Це створює додаткові витрати на підбір та навчання нового персоналу.

6. Низька ефективність праці. Відповідно до статистичних показників, чисельність працівників на кожні 1 кв. м торгової площі в українських

супермаркетах утричі перевищує аналогічний показник в європейських, що вказує на меншу продуктивність.

7. Недостатня ефективність матеріального стимулювання. Хоча матеріальне стимулювання є основним методом мотивації, існують різні підходи до його організації. Проте відсутність єдиної системи може призводити до нерівномірності та несправедливості в оплаті праці.

8. Відсутність інноваційних підходів до мотивації. Традиційні методи мотивації не завжди відповідають сучасним вимогам та очікуванням працівників. Впровадження інноваційних підходів, таких як грейдингова система оплати праці, може підвищити ефективність мотивації персоналу.

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників у ТОВ «Сільпо Фуд».

Матеріальна мотивація є одним із найважливіших аспектів для забезпечення продуктивної роботи персоналу. Досвід багатьох компаній свідчить, що ефективна система винагороди здатна покращити результативність співробітників, зменшити плинність кадрів та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Нижче наведено рекомендації щодо вдосконалення матеріальної мотивації в контексті ТОВ «Сільпо Фуд».



Рисунок 3.1 – Кроки вдосконалення системи мотивації працівників у ТОВ «Сільпо Фуд»

Зосередимося на цих рекомендаціях більш детально.

1. Аналіз поточної системи матеріальної мотивації. Під час дослідження була виявлено, що система матеріальної мотивації може бути застарілою або не відповідати сучасним реаліям, рекомендується провести аудит поточної системи оплати праці та бонусів; зібрати зворотній зв'язок від працівників щодо їхнього задоволення поточними умовами.

2. Запровадження гнучкої системи бонусів. Проблема фіксованих та негнучкі бонусів не завжди стимулюює працівників досягати максимальних результатів, тож у цьому випадку варто встановити KPI (ключові показники ефективності) для різних відділів та посад; створити систему преміювання, яка прив'язана до досягнення цих показників; забезпечити щоквартальні або щомісячні бонуси для стимулювання короткострокових цілей.

3. Впровадження додаткових пільг. Б агато компаній обмежуються лише прямою заробітною платою, є сенс надати працівникам компенсацію витрат на проїзд, обіди або оплату медичних послуг; запропонувати дисконтні картки для придбання продукції в магазинах мережі «Сільпо».

4. Перегляд основної заробітної плати. Недостатній рівень базової зарплати може стати причиною невдоволення персоналу, тож можна провести дослідження ринку для виявлення конкурентного рівня оплати праці; збільшити базову заробітну плату, якщо вона не відповідає середньоринковим показникам.

5. Створення довгострокових стимулів. Коли фокус існує лише на короткострокових стимулах – це може знизити мотивацію до довгострокової співпраці, у такій ситуації рекоменовано впровадити накопичувальні бонуси, які виплачуються після кількох років роботи; запропонувати програми пенсійного страхування або компенсацію за лояльність.

6. Впровадження грейдингової системи оплати праці. Це дозволить чітко визначити рівні оплати відповідно до кваліфікації та результатів праці кожного співробітника.

7. Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку. Надання працівникам можливостей для професійного зростання та підвищення кваліфікації сприятиме зниженню плинності кадрів.

8. Покращення умов праці та соціальних гарантій. Створення комфортних умов праці, забезпечення медичного страхування та інших соціальних пільг підвищить лояльність працівників до компанії.

9. Активна співпраця з навчальними закладами. Участь у підготовці молодих фахівців та надання їм можливостей для стажування та працевлаштування.

Очікувані результати:

- збільшення задоволеності працівників своєю роботою.
- зниження плинності кадрів.
- підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

Врахування цих рекомендацій допоможе ТОВ «Сільпо-Фуд» створити більш ефективну систему мотивації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Якщо ці ініціативи будуть реалізовані, ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе суттєво підвищити якість роботи персоналу та створити більш стабільну команду.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ефективна мотивація персоналу є однією з основних передумов успішного функціонування будь-якої організації, особливо в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі. У ході дослідження процесів мотивації в ТОВ «Сільпо Фуд» було досягнуто поставлену мету роботи — комплексно проаналізовано особливості діючої системи мотивації персоналу компанії та розроблено напрями її вдосконалення.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи мотивації працівників у сучасних організаціях. Було встановлено, що мотивація є складною багатофакторною системою, яка базується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх стимулів. Теоретичний аналіз існуючих мотиваційних теорій — як класичних, так і сучасних — дозволив зробити висновок про необхідність комплексного підходу до побудови системи мотивації, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз системи мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд». Було виявлено, що компанія активно застосовує як матеріальні (заробітна плата, бонуси, премії, соціальні пакети), так і нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, навчання, корпоративна культура, визнання досягнень працівників). Разом із тим, аналіз показав наявність певних проблем, зокрема: недостатній рівень індивідуалізації мотиваційних заходів, обмежені можливості кар'єрного просування для окремих категорій працівників, а також потребу в удосконаленні комунікацій між керівництвом і персоналом щодо існуючих можливостей розвитку та стимулювання.

У третьому розділі були запропоновані напрями вдосконалення процесів мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд», серед яких:

- удосконалення системи внутрішніх комунікацій для покращення інформованості працівників щодо можливостей розвитку;
- впровадження персоналізованих мотиваційних програм, орієнтованих на індивідуальні потреби працівників;
- розширення можливостей професійного та кар'єрного росту через систематичне навчання, наставництво та внутрішні кадрові резерви;
- розробка більш гнучких систем преміювання, що враховують індивідуальні результати та командний внесок;
- посилення нематеріальної мотивації шляхом впровадження програм визнання досягнень, гнучких графіків роботи та заходів із підтримки балансу між роботою і особистим життям.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Сільпо Фуд» підвищити мотивацію працівників, що, у свою чергу, сприятиме зростанню продуктивності, підвищенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню корпоративної культури та зниженню рівня плинності кадрів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективна система мотивації є важливим інструментом стратегічного управління персоналом. Ретельне дослідження процесів мотивації та впровадження інноваційних підходів до стимулювання персоналу сприятиме досягненню ТОВ «Сільпо Фуд» довгострокових цілей розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020. 792 p.
2. Business Insider. 5 Ways Companies Motivate Employees [Електронний ресурс]. URL: https://www.businessinsider.com/motivate-employees (дата звернення 14.03.2025)
3. Forbes. Motivation vs Discipline: Which Is More Important? [Електронний ресурс]. URL: https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/29/motivation-vs-discipline/ (дата звернення 05.04.2025)
4. Harvard Business Review. The Power of Small Wins [Електронний ресурс]. URL: https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins (дата звернення 16.04.2025)
5. Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights [Електронний ресурс]. — URL: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html (дата звернення 20.03.2025)
6. LinkedIn Learning. Employee Motivation: Key Factors [Електронний ресурс]. URL: https://learning.linkedin.com (дата звернення 17.04.2025)
7. McKinsey & Company. Motivating People: Getting Beyond Money [Електронний ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/motivation (дата звернення 01.05.2025)
8. Robbins S.P. Organizational Behavior. New York : Pearson Education, 2018. 730 p.
9. Бєляєва Н.О. Особливості нематеріальної мотивації працівників. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 75. С. 223–229.

10. Бланк І.А. Управління персоналом: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2021. 512 с.
11. Врум В. Теорія очікувань у мотивації персоналу. Психологія праці і управління. 2019. № 2. С. 34–40.
12. Герцберг Ф. Робота і природа людини. Дніпро : ІНФАРМ, 2020. 240 с.
13. Гончаренко Т. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 4. С. 117–122.
14. Грінченко А.Ю. Мотивація працівників: сучасні аспекти. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 97–101.
15. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги.
16. Дяченко Л.М. Формування мотиваційної політики компанії в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 17. С. 31–35.
17. Журавльова І. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 145–150.
18. Захарченко В.І. Теоретико-методичні аспекти мотивації трудової діяльності. Економіка і організація управління. 2022. № 3. С. 55–60.
19. Карпова Г.Г. Психологія управління персоналом. Київ: Кондор, 2020. 328 с.
20. Кібальник О.О. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
21. Кодекс законів про працю України. Офіційний текст від 01.01.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення 11.04.2025)
22. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2019. 912 с.
23. Крейг Р. Навчання та розвиток персоналу. Київ : Основа, 2018. 476 с.
24. Мартин Дж. Організаційна поведінка. Харків: Макстер, 2014. 780 с.
25. Маслоу А. Мотивація і особистість. Харків: Макстер, 2023. 352 с.

26. Мурашко О.І. Система мотивації персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 23. С. 451–458.
27. Олійник Д. Система мотивації персоналу в ритейлі.Торговельне підприємництво. 2023. № 9. С. 48–52.
28. Офіційний сайт ТОВ "Сільпо Фуд" . URL: https://silpo.ua (дата звернення 15.03.2025)
29. Портер Л., Лоулер Е. Поведінка в організаціях. Дніпро: ІНФАРМ, 2015. 320 с.
30. Публічний звіт Fozzy Group за 2023 рік. URL: https://fozzygroup.ua/reports (дата звернення 28.04.2025)
31. Результати дослідження рівня залученості працівників в Україні. rabota.ua. URL: https://rabota.ua/hrresearch (дата звернення 16.03.2025)
32. Савченко І.В. Стратегічне управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
33. Стратегія розвитку мережі "Сільпо". URL: https://silpo.ua/about/strategy (дата звернення 02.05.2025)
34. Український ринок праці 2024: огляд // grc.ua. URL: https://grc.ua/article/overview_2024 (дата звернення 12.04.2025)
35. Фролова О.В. Трансформація мотиваційних механізмів в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2023. № 40. С. 284–289.