

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПОГОДЖЕНО
В.о. декана факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування системи мотивації працівників
підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. екон. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

Виконав

_____ **Богдан ТОРГОНСЬКИЙ**
(підпис)

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .екон. н., професор**

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«29» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Торгонському Богдану Анатолійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування системи мотивації працівників підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 29.10.2024 р. № 1945 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.11.25 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Сільпо-Фуд»; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи формування системи мотивації працівників підприємства.
2. Діагностика формування системи мотивації працівників підприємства.
3. Напрями удосконалення формування системи мотивації працівників підприємства.

Дата видачі завдання «29» листопада 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

Ольга ГОГУЛЯ

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

Богдан ТОРГОНСЬКИЙ

_____ (підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування системи мотивації працівників підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету
аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-
професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Торгонському Богдану Анатолійовичу

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту, робота містить 27 таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи формування системи мотивації працівників підприємства. Розкрито сутність поняття «мотивація» у підприємстві, охарактеризовано особливості формування системи мотивації працівників підприємства та проаналізовано теорії та методи формування системи мотивації працівників підприємства.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці формування системи мотивації працівників підприємства. Наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано кількісний склад і плінність персоналу підприємства та здійснено оцінку формування системи мотивації працівників підприємства.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи наведено напрями удосконалення формування системи мотивації працівників підприємства. Запропоновано рекомендації щодо покращення формування системи мотивації працівників підприємства, надано пропозиції щодо використання позитивної психології як інструменту покращення формування системи мотивації працівників підприємства та проаналізовано зарубіжний досвід формування системи мотивації працівників підприємства.

Ключові слова: мотивація, мотив, стимул, стимулювання, механізм мотивування, працівники, персонал, система, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність поняття «мотивація» у підприємстві.....	9
1.2. Особливості формування системи мотивації працівників підприємства.....	16
1.3. Теорії та методи формування системи мотивації працівників підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
2.1. Загальна характеристика підприємства	31
2.2. Аналіз кількісного складу і плинності персоналу ТОВ «Сільпо- Фуд»	39
2.3. Здійснення формування системи мотивації працівників підприємства.....	43
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1. Рекомендації щодо покращення формування системи мотивації працівників підприємства.....	54
3.2. Позитивна психологія як інструмент покращення системи мотивації працівників ТОВ «Сільпо Фуд».....	58
3.3. Зарубіжний досвід формування системи мотивації працівників підприємства.....	63
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ефективність діяльності будь-якого підприємств значною мірою залежить від рівня залученості, продуктивності та ініціативності персоналу. Мотивація працівників виступає ключовим чинником, що впливає на якість отриманих результатів, стабільність складу персоналу та конкурентоспроможність організації. Система мотивації виступає складним багатокомпонентним механізмом, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні інструменти впливу на поведінку працівників. Важливо не лише визначити оптимальні мотиви, а й адаптувати їх до специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури та кадрового потенціалу. Успішне формування системи мотивації дозволяє не лише забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, а й сприяє розвитку людського капіталу, створенню позитивного мікроклімату та підвищенню корпоративної культури.

Зважаючи на швидкі зміни в зовнішньому середовищі, впровадження інноваційних технологій та зростаючі вимоги до гнучкості управлінських процесів, постає необхідність адаптації мотиваційних підходів до нових умов. Це обумовлює потребу у вдосконаленні традиційних моделей мотивації з урахуванням індивідуальних особливостей працівників, специфіки галузі та сучасних соціально-економічних викликів.

Теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації працівників підприємства розглядали такі вчені як: Балановська Т., Гавриш О., Герцберг Ф., Гоголя О., Драмарецька К., Зось-Кіор М., Крушельницька О., Лазоренко Т., Михайліченко М., Сайко В., Сивицька І., Щьокіна Є. та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи мотивації працівників підприємства, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних

рекомендацій щодо удосконалення формування системи мотивації працівників підприємства.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття «мотивація» у підприємстві;
- охарактеризувати особливості формування системи мотивації працівників підприємства;
- проаналізувати теорії та методи формування системи мотивації працівників підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати кількісний склад і плинність персоналу підприємства;
- здійснити оцінку формування системи мотивації працівників підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо покращення формування системи мотивації працівників підприємства;
- надати пропозиції щодо використання позитивної психології як інструменту покращення формування системи мотивації працівників підприємства;
- проаналізувати зарубіжний досвід формування системи мотивації працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи мотивації працівників підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд» м. Київ.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у сфері формування системи мотивації працівників підприємства. Для досягнення поставленої у магістерській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції –

при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; SWOT-аналізу – при визначенні сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Сільпо-Фуд», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування системи мотивації працівників підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та відповідно прибутковості підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на VI міжнародній науково-практичній конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, ДУІКТ, 03 січня 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту, робота містить 27 таблиць і 10 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «мотивація» у підприємстві

Упродовж історії наукової думки проблема мотивації привертала увагу науковців різних епох, що зумовило появу різноманітних підходів до визначення цього поняття. Вперше термін «мотивація» був ужитий німецьким філософом-ірраціоналістом А. Шопенгауером у праці «Світ як воля і уявлення». Надалі він набув широкого поширення як категорія для пояснення чинників, що спонукають індивіда до певних форм діяльності.

Одним із перших дослідників, що заклав підґрунтя для наукового осмислення поняття «мотивація», вважається засновник «наукового менеджменту» Ф. Тейлор. Учений підкреслював, що неможливо тривалий час змушувати працівника виконувати роботу інтенсивніше, ніж це є характерним для середнього робітника в його оточенні, якщо не забезпечити йому суттєвого та стабільного підвищення заробітної плати [3]. Таким чином, Ф. Тейлор розглядав справедливу матеріальну винагороду як провідний чинник стимулювання продуктивної трудової діяльності.

У цілому, поняття «мотивація» має широкий спектр інтерпретацій. Різноманітність підходів до його визначення пояснюється використанням науковцями різних методів аналізу структури, сутності та природи цього поняття. Водночас у ряді досліджень поряд із категорією «мотивація» застосовується й поняття «мотивування». Однак у словникових джерелах ці терміни зазвичай подаються як тотожні. Наукові підходи до визначення поняття «мотивація» наведено у табл. 1.1.

Проаналізувавши дані наведені у табл. 1.1., можна зробити висновок, що універсального трактування поняття «мотивація» не існує. Науковці підходять до його розуміння з різних позицій, однак їхні погляди умовно можна згрупувати у два основні напрями.

Визначення поняття «мотивація»*

Автор	Трактування поняття «мотивація»	Зміст	Результати
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський [30, с. 192]	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації	Єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність	Досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
О. В., Крушельницька Д. Л. Мельничук [25, с. 117]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу	Зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів	Формування відповідної мотиваційної системи
Н. Laufer [51, с. 34]	Мотивація – це сукупність мотивів, що керують поведінкою, думками чи діями людини на даний момент	Керує поведінкою, думками чи діями людини на даний момент	-
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [26, с. 85]	Мотивування - вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей	Забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності)	Досягнення особистих або організаційних цілей
О. В. Грідін, С. О. Заїка, О. В. Заїка [16, с. 3]	Мотивування являє собою надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети	Формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує особу до дії	
Л. І. Заставнюк [20, с. 3]	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях	Чинники спрямовані на самомотивацію, зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства	Підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці

Примітка. *Розроблено за: [16, 20, 25, 26, 30, 51]

Сайко В. Р. [37] розглядає поняття «мотивації» з позиції двох підходів. Перший підхід визначає мотивацію як процес спонукання до діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, у поєднанні мотивів та чинників психологічної і фізіологічної природи, що спрямовані на досягнення індивідуальних або організаційних цілей. Перевагами такого підходу є врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що визначають мотивацію працівника; комплексний розгляд різних типів мотивів і чинників впливу, що дає змогу глибше зрозуміти процес мотивації; можливість використання організацією різних методів і технологій для підвищення рівня мотивації персоналу. А основними недоліками є значне навантаження на менеджерів у процесі пошуку.

Другий підхід розглядає мотивацію як вид управлінської діяльності, що передбачає довготривалий вплив на працівників шляхом застосування відповідних стимулів із метою максимізації ефективності їхньої праці та досягнення цілей організації або самого працівника. Переваги даного підходу є розкриття ролі управлінської діяльності у підвищенні результативності працівників, що безпосередньо сприяє досягненню організаційних і особистісних цілей. Недоліками підходу є ризик створення системи стимулювання, яка ігнорує індивідуальні потреби та внутрішні мотиви працівників.

У сучасному світі мотивація є невід'ємною складовою особистісного розвитку, ефективної праці та досягнення цілей. Вона виступає ключовим чинником, який спонукає людину до дії, визначає її поведінку та спрямованість зусиль. Основні завдання мотивації полягають у створенні умов для активізації внутрішніх і зовнішніх стимулів, що сприяють досягненню бажаного результату. Аналіз цих завдань дозволяє глибше зрозуміти, як саме можна впливати на поведінку людини та підвищити її ефективність у різних сферах діяльності. Мотивація виконує певний перелік завдань, що наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні завдання мотивації*

Примітка. *Джерело: [30].

Задля того, щоб правильно та комплексно зрозуміти, як працює мотивація потрібно розглянути її головні складові. Складові мотивації праці наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові мотивації праці*

Примітка. *Розроблено за: [25]

Спершу необхідно звернути увагу на її важливу складову, як потреби індивідуума. Слід зазначити, що потреби людини завжди мають індивідуальний характер, оскільки ставлення до них може суттєво відрізнитися: одні особи схильні ігнорувати власні потреби, інші прагнуть їх задовольнити, а деякі – намагаються приглушити. Найчастіше в людей проявляються суспільні потреби (успіх, визнання, популярність) та базові (безпека, харчування). Природною реакцією працівника на виникнення певних потреб є прагнення їх задовольнити. Теорія ієрархії потреб є однією з найвідоміших концепцій у психології мотивації, розробленою американським ученим Абрагамом Маслоу у середині ХХ століття. Вона стала основою для розуміння людських мотивів,

поведінки та прагнень, а також широко використовується в менеджменті, педагогіці, соціології та маркетингу. Ієрархія потреб за А. Маслоу наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ієрархія потреб за А. Маслоу*

Назва	Способи задоволення потреби індивіда на роботі
Потреба самоактуалізації	– залучення працівників до участі у важливих проєктах; – надання можливості працювати творчо; – надання можливості навчання, розширення навичок, самовдосконалення
Потреба визнання і поваги	– делегування повноважень; – визнання кваліфікації й заслуг працівника; – запровадження прозорих програм кар'єрного зростання; – статусне визнання (відповідне оформлення і рівень робочого місця, надання службового автомобіля, додаткових пільг і гарантій); – створення позитивного бренду роботодавця
Потреба приналежності	– наявність малої групи, членом якої може себе відчувати кожен працівник; – наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в групі; – наявність програм адаптації персоналу; – заходи, які сприяють покращенню соціально-психологічного клімату і збільшенню рівня лояльності; – забезпечення участі працівників в управлінні і прийнятті рішень
Потреба безпеки	– безпека робочого місця, загальний рівень безпеки на підприємстві, страхування від нещасних випадків на виробництві; – медичне обслуговування, медичне страхування; – пенсійне страхування; – соціальні гарантії, встановлені державою, умовами колективного договору, кодексу організаційної культури
Фізіологічні потреби	– заробітна плата; – якість і комфорт робочого місця (освітлення, рівень шуму, забруднення, температура повітря, наявність необхідних засобів праці та їх якісні характеристики тощо); – інфраструктура, яка забезпечує фізіологічні потреби людини

Примітка. *Розроблено за: [26]

Усвідомлення потреби зумовлює виникнення інтересу, який можна визначити як зосередженість уваги на певному об'єкті чи явищі, що супроводжується зацікавленістю [30].

Подальше осмислення інтересу сприяє формуванню мотивів. Аналіз інформаційних джерел дає підстави зазначити, що мотиви формуються, якщо у розпорядженні суб'єкта управління є необхідний набір благ, відповідний соціально обумовленим потребам людини. Для отримання цих благ необхідні трудові зусилля працівника, за допомогою яких працівник отримує ці блага з

меншими матеріальними та моральними витратами, ніж інші види діяльності [42].

Мотив є складовою основою мотивації працівника підприємства, бо це своєрідний міст між потребою працівника та його діями, спрямованими на задоволення цієї потреби. Відповідну діяльність працівника забезпечують запропоновані йому стимули як певні винагороди чи блага, які працівник має можливість отримати для задоволення своїх потреб при якісному виконанні чітко окреслених наперед певних дій, робіт, функціональних обов'язків [15].

Мотив у інформаційних джерелах трактується по різному, найбільш розповсюджені визначення науковців наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «мотив»*

Автор	Визначення поняття «мотив»
А. Маслоу	Мотив - це усвідомлена потреба, яка спонукає індивіда до дії з метою її задоволення.
В. Врум	Мотив - це результат взаємодії очікувань людини щодо досягнення певного результату та цінності цього результату для неї.
Е. Мейо	Мотив - це чинник, що викликає зацікавленість працівника в результатах своєї діяльності.
Д. МакКлелланд	Мотив - це стійка схильність людини до досягнення успіху, влади або належності до групи.
Л. Карамушка	Мотив - це внутрішня спонукальна причина діяльності, що відображає потреби, цінності й очікування працівника.
О. Єрмоленко	Мотив - це психічне утворення, яке відображає зв'язок між потребами особистості та її поведінковими актами.
Т. Саєнко	Мотив - це усвідомлена внутрішня причина дій, яка забезпечує активність і спрямованість поведінки людини.

Примітка. *Розроблено за: [16]

Потреби, інтереси та мотиви перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки виникають майже одночасно та близькі за змістом. Проте, незважаючи на те, що мотиви формуються на основі потреб, вони є частково автономними, адже самі потреби не визначають остаточну сукупність мотивів та їхню силу. Це пояснюється індивідуальністю кожної особи та різними підходами до задоволення власних потреб. Важливо підкреслити, що мотив є внутрішньою рушійною силою людини, якою складно управляти ззовні, але яку можна зруйнувати шляхом застосування примусу.

Окремої уваги заслуговує поняття «стимул», що є близьким до поняття «мотив», але має суттєві відмінності. Стимул визначається як спонукання до певної дії, причина поведінки індивіда, спрямована на досягнення конкретної мети [31]. Його ефективність залежить від узгодженості з мотивами та психологічними особливостями особи. Лише у випадку, коли стимул усвідомлюється людиною, він трансформується у мотив. Порівняльна характеристика понять «Мотив» і «Стимул» наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика понять «мотив» і «стимул»*

Критерій	Мотив	Стимул
Суть	Внутрішній психологічний чинник, що спонукає до дії	Зовнішній чинник, що впливає на поведінку людини
Походження	Виникає з потреб, інтересів, переконань	Надходить із зовнішнього середовища
Напрямок впливу	Від внутрішнього до зовнішнього (від бажання до дії)	Від зовнішнього до внутрішнього (впливає на мотивацію)
Тривалість дії	Зазвичай довготривалий	Може бути короткочасним
Приклад	Бажання досягти успіху, самореалізуватися	Премія, похвала, покарання
Роль у мотивації	Є основою мотиваційної структури	Засіб активізації або підсилення мотивації

Примітка. *Розроблено за: [26]

Таким чином, мотивацію слід розглядати як довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу. Для формування дієвої мотивації необхідний процес перетворення мотивів на конкретну мотиваційну установку, що відбувається завдяки наявності привабливої та чітко визначеної мети. Мета розглядається як заздалегідь передбачуваний результат діяльності окремої людини або суспільства, на досягнення якого спрямовані зусилля. Процес мотивування досягнення цілей може реалізовуватися через стимулювання працівників до підвищення ефективності чи прояву творчого підходу, навіть попри труднощі, що виникають у процесі діяльності.

1.2. Особливості формування системи мотивації працівників підприємства

Під системою мотивації розуміють цілісний комплекс заходів, спрямованих на стимулювання персоналу підприємства до результативної праці з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації [3]. Формування такої системи є складним та багатограним процесом, оскільки воно безпосередньо пов'язане з визначенням чинників, які спонукають працівника до діяльності певної якості та інтенсивності. Формування системи мотивації персоналу має базуватись на принципах, які наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Принципи формування системи мотивації*

Принцип	Опис
Комплексність	Передбачає всебічний підхід до мотивації з урахуванням організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних та моральних чинників, які мають діяти в сукупності.
Системність	Передбачає узгодження цих чинників між собою для створення ефективної, внутрішньо збалансованої системи мотивації.
Регламентация	Це чіткі правила, інструкції та контроль за їх дотриманням, із розмежуванням сфер, де потрібен жорсткий контроль, і де працівник має свободу дій та прояв творчості.
Спеціалізація	Полягає в закріпленні функцій за підрозділами й працівниками, що сприяє ефективності й якості роботи.
Стабільність	Означає сталість у колективі, функціях і процедурах, навіть при зміні умов діяльності.
Цілеспрямована творчість	Забезпечує можливість працівникам виявляти ініціативу, впроваджувати інновації та отримувати за це моральну й матеріальну винагороду.
Орієнтація на результат	Мотивація має спрямовувати зусилля працівників на досягнення цілей підприємства.
Простота і зрозумілість	Система повинна бути доступною для розуміння кожному співробітнику.
Керованість і гнучкість	Система мотивації має змінюватися відповідно до змін у середовищі або завданнях підприємства.

Примітка. *Розроблено за: [8].

Для результативного управління системою мотивації використовуються як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать прагнення, творчі ініціативи, потреба в самореалізації, тоді як до зовнішніх – фінансові винагороди, можливості кар'єрного зростання, соціальний статус і високий рівень добробуту працівника. Ефективність розробки та впровадження мотиваційної програми визначається оптимальним співвідношенням цих

чинників, що дозволяє гармонізувати інтереси персоналу й підприємства та забезпечити досягнення стратегічних цілей. Формування мотивації працівників зумовлюється впливом комплексу різнорідних чинників, які доцільно класифікувати на організаційно-економічні, соціальні, індивідуально-психологічні та мотиваційні. Узагальнену схему основних чинників, що впливають на мотивацію трудової діяльності персоналу, наведено на рис. 1.3.

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	
<i>Організаційно-економічні чинники</i>	
Ефективна організація праці, чіткий розподіл обов'язків, раціональне планування робочого часу та ресурсів створюють передумови для підвищення продуктивності персоналу. Водночас економічні стимули, зокрема конкурентоспроможна заробітна плата, гнучкі системи винагороди, участь працівників у прибутках підприємства, формують у працівників зацікавленість у досягненні стратегічних цілей організації.	
<i>Соціальні чинники</i>	
Наявність сприятливого соціально-психологічного клімату, довіри між керівництвом і персоналом, справедливого розподілу обов'язків і відповідальності підвищує ступінь лояльності працівників до підприємства та їхню готовність брати участь у досягненні спільних цілей. Важливим також є визнання результатів праці, створення умов для професійного зростання, підтримка командної роботи та формування позитивного іміджу роботодавця.	
<i>Індивідуальні характеристики особи</i>	
До цієї групи чинників належать вік, стать, освіта, рівень кваліфікації, професійний досвід, темперамент, тип мислення, потреби, ціннісні орієнтації, рівень відповідальності, а також прагнення до самореалізації та кар'єрного зростання.	
<i>Мотиваційні складові</i>	
До цієї групи належать потреби, інтереси, цінності, мотиви, очікування, установки та рівень задоволеності працею. Зовнішні мотиватори охоплюють матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги) та організаційні умови праці, тоді як внутрішні мотиватори пов'язані з відчуттям професійної самореалізації, визнанням досягнень, можливістю розвитку компетенцій і належності до колективу.	

Рис. 1.3. Чинники впливу на систему мотивації працівників*

Примітка. *Розроблено за: [31]

Кожна з визначених груп чинників відіграє суттєву роль у формуванні внутрішньої зацікавленості працівника у досягненні високих результатів праці. Зокрема, організаційно-економічні умови забезпечують можливість задоволення матеріальних потреб, тоді як соціальні чинники сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню рівня лояльності персоналу до підприємства.

Кожне підприємство розробляє та застосовує власну систему мотивації, що характеризується наявністю як переваг, так і певних обмежень. Недоліки у

системі мотиваційних механізмів здатні перешкоджати повному розкриттю потенціалу працівників і, як наслідок, стримувати розвиток підприємства.

Відповідно до підходу О. Г. Пустовіта та Є. В. Басюка [35], основними завданнями системи мотивації персоналу є:

1. Залучення працівників. Це завдання зумовлене високим рівнем конкуренції на ринку праці за висококваліфікований персонал, що є ключовим для реалізації стратегічних цілей підприємства. Відтак, система мотивації повинна характеризуватися конкурентоспроможністю стосовно тієї категорії співробітників, яка має визначальне значення для організації.

2. Утримання персоналу та забезпечення його лояльності. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності задовольняти потреби працівників. У разі невідповідності системи мотивації їхнім очікуванням зростає ризик втрати кваліфікованих спеціалістів, що водночас означає втрату інвестицій, здійснених у процесі добору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

3. Стимулювання до продуктивної поведінки. Після залучення потенційно ефективних працівників управлінський персонал має зосередити увагу на підвищенні їх результативності та ефективності. Це передбачає не лише контроль виконання функціональних обов'язків, але й оцінку внеску кожного співробітника у досягнення цілей організації. Висока результативність, творчий підхід, професійний досвід та відданість підприємству повинні отримувати належне визнання й підтримку з боку керівництва шляхом задоволення ключових мотиваційних потреб персоналу.

4. Моніторинг витрат. Цей аспект забезпечує можливість підприємству здійснювати контроль і раціональне управління витратами, що виникають у процесі задоволення потреб у персоналі.

5. Адміністративна ефективність і простота реалізації. Раціонально побудована система мотивації повинна характеризуватися прозорістю та оптимальністю організаційних процедур, що забезпечує її ефективне функціонування [35].

В інформаційних джерелах виокремлюють низку підходів до побудови системи мотивації персоналу, зокрема: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний та патріархальний. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства наведена на рис. 1.4.

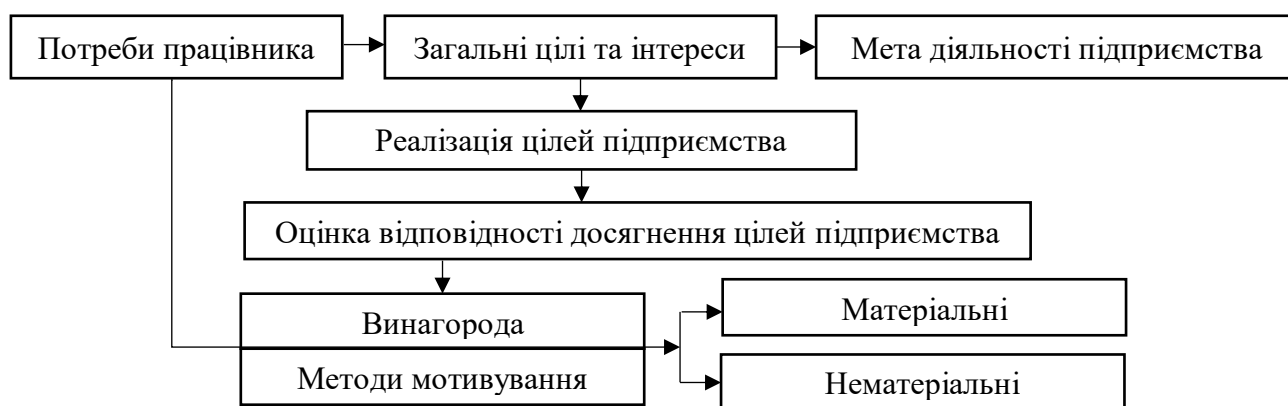


Рис. 1.4. Типова модель системи мотивації персоналу*

Примітка. *Розроблено за: [28]

У сучасних умовах підприємства змушені приділяти все більшу увагу формуванню та вдосконаленню системи мотивації персоналу, оскільки саме від її ефективності залежить результативність професійної діяльності працівників. Мотиваційний механізм виконує ключову функцію узгодження індивідуальних цілей співробітників зі стратегічними завданнями організації. Реалізація дієвих заходів стимулювання сприяє зміцненню кадрової політики, зростанню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, що, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності праці.

Ефективна система мотивації персоналу передбачає поєднання таких елементів:

- матеріальна мотивація (збільшення заробітної плати; відсоткові нарахування від продажів; премії, бонуси за перевиконання KPI; соціальний та компенсаційний пакети; страхування, пільги; корпоративні знижки на товари чи послуги та інші види фінансових заохочень);

- нематеріальна мотивація (можливості кар'єрного зростання; публічне визнання досягнень; безкоштовне або пільгове користування послугами підприємства; туристичні путівки; організація культурних заходів; додаткові оплачувані вихідні; навчання, підвищення кваліфікації чи стажування за кордоном; сприятливі умови праці; мотивуючі наради; залучення до ухвалення стратегічних рішень; професійні конкурси, розіграші призів; налагоджений зворотний зв'язок із керівництвом; удосконалення робочих місць; офіційні подяки тощо);

- штрафи та санкції (дисциплінарні заходи за запізнення чи невиконання планових завдань у визначені терміни; позбавлення премій за незадовільні результати роботи; впровадження додаткових робочих годин та інші адміністративні обмеження).

На підприємстві доцільно здійснювати постійний моніторинг, який включає аналіз чинної мотиваційної системи, оцінку якісного складу персоналу, вивчення мотиваційної сфери працівників, а також визначення потреби в удосконаленні або зміні мотиваційних підходів. Етапи формування системи мотивації персоналу наведено на рис. 1.5.

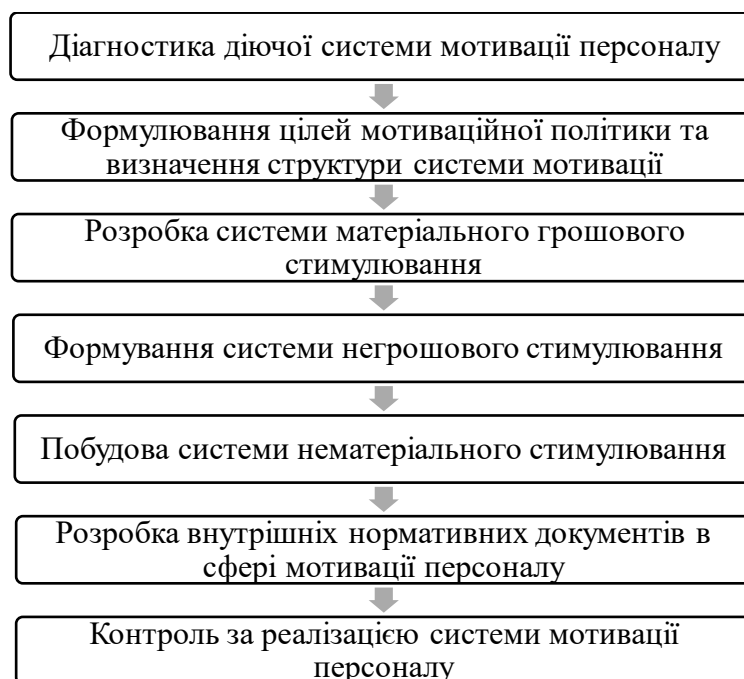


Рис. 1.5. Етапи формування системи мотивації персоналу*

Примітка. *Побудовано за: [28]

Процес мотивації, незалежно від умов функціонування підприємства, його галузевої спрямованості та специфічних особливостей діяльності, становить невід’ємну складову системи управління. Розгляд мотивації як процесу передбачає її тривалість у часі та просторі, а також можливість виокремлення певних послідовних етапів. Процес мотивації наведено на рис. 1.6.

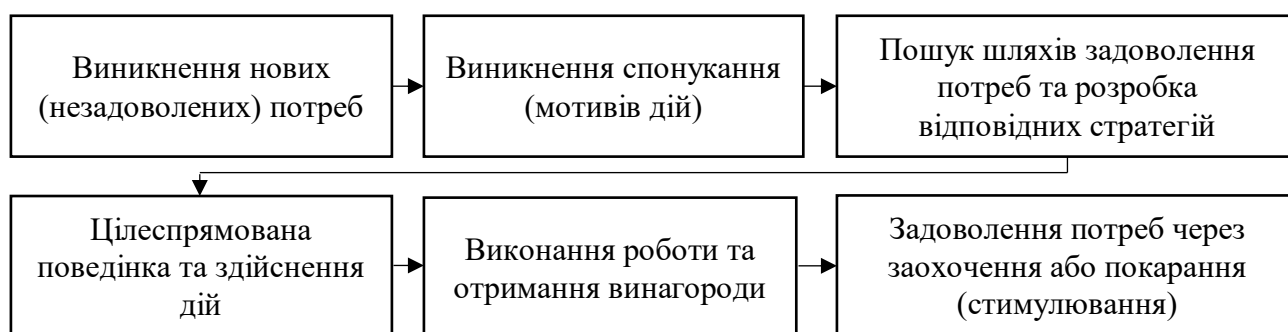


Рис. 1.6. Процес мотивації*

Примітка. *Джерело: [23]

Як наведено на рис. 1.6, мотиваційний процес завжди має цілеспрямований характер, цілі, яких прагне досягти працівник, керівництво підприємства розглядає як стимули, що формують його зацікавленість. Досягнення визначених цілей забезпечує задоволення потреб через певні дії, у результаті чого формується цілеспрямована поведінка.

Особливої актуальності процес мотивації набуває в умовах воєнного стану, коли необхідним є корегування мотиваційних заходів з урахуванням актуальних потреб і пріоритетних цілей працівників, що мають вирішальне значення на даному етапі.

Отже, ефективна система мотивації є невід’ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства. Її особливістю є інтеграція економічних, соціальних та психологічних чинників управління персоналом, що дозволяє поєднати стратегічні інтереси організації з індивідуальними потребами працівників. В умовах динамічного розвитку ринку, цифрової трансформації та глобальних викликів (зокрема воєнних дій в Україні) ключового значення набуває гнучкість і адаптивність менеджменту, спрямованого не лише на досягнення фінансових результатів, але й на збереження персоналу, підтримку

морального духу колективу та формування стійкої корпоративної культури. Формування сучасної системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватись на комплексному підході, що поєднує аналіз потреб, індивідуалізацію стимулів, застосування цифрових технологій та постійне вдосконалення процесів, забезпечуючи максимальну результативність організації.

1.3. Теорії та методи формування системи мотивації працівників підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня зацікавленості працівників у досягненні його стратегічних цілей. Працівники є найціннішим ресурсом організації, а отже, питання формування дієвої системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Мотивація працівників виступає одним із ключових чинників підвищення продуктивності, забезпечення стабільності колективу та конкурентоспроможності підприємства. Грамотно побудована мотиваційна система дозволяє не лише активізувати трудову діяльність, а й формує позитивне ставлення працівників до своєї професійної ролі, сприяє розкриттю їхнього потенціалу та ініціативності.

Теоретичне підґрунтя дослідження становлять теорії мотивації, які поділяються на змістовні (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд) і процесуальні (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер та Е. Лоулер). Теорії мотивації та їх характеристика наведено у табл. 1.6.

Вивчення цих підходів дозволяє зрозуміти внутрішні механізми спонукання людини до праці, а також обґрунтувати вибір конкретних методів мотиваційного впливу в практичній діяльності підприємства. Методи стимулювання безпосередньо впливають на рівень мотивації працівників, тому особливо важливо визначати найефективніші з них для кожного окремого співробітника. З цією метою керівництво має глибоко вивчати особистісні особливості персоналу та забезпечувати сприятливі умови праці, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню продуктивності та якості виконуваних завдань.

Теорії мотивації та їх характеристика*

Група теорій	Теорії мотивації	Характеристика
<i>Змістовні</i>	Теорія мотивації А. Маслоу	Теорія базується на твердженні, що усі потреби поділяються на 2 типи: первинні та вторинні, при чому не задовільнивши первинні потреби, людина не здатна до задоволення потреб вторинного типу
	Теорія Фредеріка Герцберга	Базується на розмежуванні гігієнічних та мотиваційних факторів, тобто науковець обґрунтував двохфакторну модель
	ERG-теорія – теорія трьох факторів К. Альдерфер	Рух від потреби до потреби відбувається не тільки від низу до верху, а й в обидві сторони. Незадоволена потреба більш високого рівня підсилює дію потреби більш низького рівня
	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда	Потреби не ієрархічні, не виключають одна одну, не є вродженими, вивчаються через життєвий досвід. Вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії.
<i>Процесійні</i>	Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера	Вона побудована на поєднанні елементів очікування та справедливості. Введено взаємний зв'язок між винагородою та досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер зробили три змінні, які впливають на величину винагороди: усвідомлення своєї ролі в процесі праці, витрачені зусилля, особистісні якості людини та її здібності. Елементи очікування виявляються, що працівник характеризує винагороду згідно з витраченими зусиллями і вірить, що дана винагорода є адекватна докладеним зусиллям
	Теорія очікувань В. Врума	Людині притаманна властивість порівнювати затрачені зусилля з результатами праці, результати праці з очікуваною винагородою
	Теорія справедливості С. Адамса	За теорією справедливості, мотивація оцінюється працівником системно враховуючи оцінку винагороди, виданих працівникам, які працюють в такому ж системному оточенні. Тобто працівник порівнює винагороду особисту з винагородою колеги і відповідно очікує справедливого її розподілу відповідно до результатів праці

Примітка. *Розроблено за: [1]

Для формування належної мотивації серед підлеглих необхідні чітке планування, ефективний контроль і відповідна управлінська поведінка. Основна функція мотивації полягає у забезпеченні виконання працівниками своїх обов'язків відповідно до делегованих прав і компетенцій, а також у гармонізації їхніх дій з управлінськими рішеннями. Отже, керівник має не лише розуміти особливості своїх підлеглих, а й дотримуватися етичної поведінки,

контролювати виконання планів і рішень, що забезпечить злагоджену та результативну діяльність персоналу.

Методи мотивації персоналу є ключовим елементом організаційної культури. Їх головна мета полягає у залученні працівників до колективного розв'язання завдань організації. Система мотивації повинна базуватися на принципах гнучкості, що передбачає своєчасну реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на принципі системності, який забезпечує врахування індивідуального внеску кожного працівника у досягнення загальних результатів підприємства.

Кількість способів впливу на мотивацію працівників постійно зростає. Водночас слід розуміти, що ефективність окремих методів може змінюватися залежно від обставин: чинник, який сьогодні стимулює працівника до продуктивної роботи, завтра може втратити актуальність. Це підкреслює необхідність глибокого аналізу потреб, цінностей і пріоритетів кожної особистості для розроблення ефективних заходів мотиваційного впливу. Класифікацію основних методів мотивації персоналу наведено у табл. 1.7.

Вибір методів мотивації залежить від специфіки діяльності організації. Системи винагороди базуються на теорії потреб, згідно з якою мотивація зумовлена цілями, прагненнями, цінностями та поведінковими установками особистості. Винагорода посилює впевненість у власних силах, формує орієнтацію на успіх та підвищує готовність до ефективної праці. Позитивні стимули зазвичай виявляються результативнішими за примусові.

Негативна мотивація, заснована на контролі та покараннях, може знижувати зацікавленість працівників у роботі та погіршувати психологічний клімат у колективі. Тому для ефективної мотиваційної системи необхідно підтримувати баланс між заохоченнями й санкціями, враховуючи індивідуальні особливості працівників.

Класифікація методів мотивації персоналу*

Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
<i>За способом впливу</i>	Примушення	Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижчеоплачувану роботу, накладення штрафу тощо).
	Винагородження	Базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення.
	Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до ідеалів та цінностей організації.
<i>За суб'єктом</i>	Самомотивації	Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення та розвиток самого себе.
	Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.
<i>За спрямованістю впливу</i>	Позитивні	Викликають позитивні емоції, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі тощо).
	Негативні	Різні види покарань (догани, звільнення, переведення на нижчу посаду).
<i>За місцем виникнення</i>	Внутрішні	Задоволення від процесу роботи, значущість праці, позитивні емоції від спілкування з колегами.
	Зовнішні	Заробітна плата, кар'єрне зростання, символи службового статусу і престижу.
<i>За економічним змістом</i>	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання тощо.
	Нефінансові	Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, гнучкий графік роботи, пільгові умови праці тощо.
<i>За функціональним призначенням</i>	Економічні	Оплата праці, премії за результати роботи, участь у прибутках підприємства, оплата навчання, різні види пільг тощо.
	Організаційні	Забезпечення зручних умов роботи, вдосконалення організації праці.
	Соціальні	Кар'єрне зростання, соціальні гарантії, оплата транспорту, безоплатне харчування, матеріальна підтримка, медичне страхування.
	Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, залучення працівників до управління, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Примітка. *Розроблено за: [28]

Економічні методи мотивації є більш результативними за умови поєднання їх із моральними стимулами. Зокрема, визнання досягнень працівників підвищує рівень задоволеності роботою та залученість у процес. До фінансових інструментів мотивації належать премії, надбавки, бонуси,

соціальні пакети, страхування, пільги, а також штрафи за порушення трудової дисципліни чи невиконання планових показників. Ефективність таких заходів зростає при раціональному поєднанні покарання з матеріальними заохоченнями.

Моральна мотивація передбачає застосування похвали та конструктивної критики. Похвала має бути обґрунтованою, своєчасною та щирою, тоді як критика - об'єктивною та спрямованою на покращення результатів.

Крім прямих і непрямих методів стимулювання, важливе значення мають соціальні, психологічні, кар'єрні та освітні мотиви. Соціальна мотивація проявляється у відчутті приналежності до колективу, психологічна - у позитивному мікрокліматі, кар'єрна - у прагненні до професійного зростання, а освітня - у бажанні набувати нових знань і навичок.

Таким чином, поєднання різних методів мотивації - як матеріальних, так і нематеріальних - забезпечує підвищення ефективності праці персоналу та сприяє сталому розвитку організації.

Для мотивації персоналу слід поєднувати методи як матеріального стимулювання так і нематеріального (табл. 1.8). Матеріальні стимули - це безпосередні фінансові винагороди, такі як заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальні пільги. Вони мають сильний вплив на короткострокову мотивацію працівників і забезпечують базовий рівень задоволення потреб.

Однак у довгостроковій перспективі не менш важливими є нематеріальні стимули. До них належать визнання досягнень, кар'єрне зростання, позитивна атмосфера в колективі, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, участь у прийнятті рішень. Такі методи сприяють формуванню відданості підприємству, підвищенню рівня задоволеності працею та зростанню внутрішньої мотивації.

Комплексне використання обох типів стимулювання дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, зміцнювати їхню лояльність та створювати сприятливі умови для реалізації потенціалу персоналу.

Методи мотивації персоналу*

Матеріальні		Нематеріальні
Грошові	Негрошові	
Оплата праці, надбавки, доплати, премії, комісійна винагорода, участь у прибутках	Медичне обслуговування, страхування, харчування, транспортні витрати, путівки, покращення організації та умов праці, створення умов відпочинку, додаткова відпустка	Творчі: стажування, підвищення кваліфікації, можливість, самореалізації та самовдосконалення Соціально-психологічні: престиж, повага колег, суспільне визнання. Адміністративні: дисциплінарна відповідальність за виконання трудових обов'язків та правил трудової діяльності. Інформаційні: доступність необхідної інформації та можливість її надання працівникам.

Примітка. *Розроблено за: [40]

Не менш важливим є періодичне проведення оцінки системи мотивації персоналу у підприємстві, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, зрозуміти рівень задоволеності працівників умовами праці, своєчасно вносити корективи та удосконалювати методи стимулювання. Існує низка методів, які дозволяють здійснити таку оцінку, зокрема анкетування, інтерв'ювання, аналіз плинності персоналу, показників продуктивності, рівня залученості та інші. Вибір конкретного методу залежить від специфіки підприємства, його масштабів і цілей. Систематизацію сучасних методичних підходів оцінки системи мотивації персоналу наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Методи оцінки системи мотивації персоналу*

Автор	Сутність методики	Напрямки та показники для аналізу
Рихлевич Л	Оцінка системи мотивації на основі двох складових: матеріальної та нематеріальної мотивації	Аналіз фонду оплати праці; Рівня диференціації заробітної плати; аналіз методів нематеріальної мотивації та особливостей їх впровадження. Недоліки та переваги та визначення мотиваційного ефекту
Хекман Р., Олдхема Г.	Методика, яка передбачає оцінку внутрішньої мотивації працівника, яка базується на аналізі значимістю та змістом роботи, яку виконує працівник	Основним показником є мотиваційний потенційний бал
Ш.Річі, П. Мартін	Тест «Мотиваційного профілю працівника»	Аналіз впливу конкретних 12 чинників на стан мотивації персоналу

І.Суворова, О. Борисенко	Оцінка системи мотивації персоналу з використанням коефіцієнту індивідуальної мотивації працівників	Основними показниками для проведення оцінки є коефіцієнти індивідуального внеску у вирішення завдання та коефіцієнт індивідуальної кваліфікації фахівця
Кушнерик О.В.	Оцінка на основі факторно-критеріальної моделі	Оцінка за показниками кількості, якості праці та складності праці
Попадюк О.	Оцінка системи мотивації персоналу з використанням методу динамічного нормативу з градацією ієрархічності показників	Показники I рівня ієрархії (базові показники): співвідношення середньої заробітної плати на досліджуваному підприємстві та середньої заробітної плати в регіоні; фонд змінної частини середньої заробітної плати на підприємстві; Показники II рівня ієрархії: коефіцієнт стабільності персоналу; Показник III рівня ієрархії – валовий дохід (виручка від реалізації); Показник IV рівня ієрархії – прибуток банку

Примітка. *Сформовано за: [1]

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективна система мотивації працівників базується на поєднанні теоретичних підходів та практичних методів стимулювання. Застосування змістовних і процесуальних теорій мотивації сприяє кращому розумінню поведінки персоналу та підвищенню результативності управління. Раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників і сприяє їхній залученості до досягнення цілей підприємства. Регулярна оцінка ефективності мотиваційної системи забезпечує її адаптацію до змін та підвищує продуктивність трудової діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття «мотивація» засвідчує, що дане поняття є багатовимірним і охоплює як внутрішні психологічні процеси, так і зовнішні управлінські впливи на працівника. У сучасних інформаційних джерелах поняття «мотивація» трактують як процес формування та активізації мотивів, що спрямовують поведінку працівника на досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Розглянуті підходи дозволяють виокремити два основні напрями інтерпретації

мотивації: як внутрішню сукупність мотивів та потреб і як управлінську діяльність зі стимулювання персоналу. Мотиваційний процес ґрунтується на взаємозв'язку потреб, інтересів, мотивів і стимулів, які формують цілеспрямовану поведінку працівника. Потреби визначають основу мотиваційної сфери, інтереси спрямовують увагу, мотиви забезпечують внутрішній імпульс до дії, а стимули виступають зовнішніми чинниками, які можуть підсилювати або послаблювати мотивацію. Їхнє узгодження є ключовою передумовою ефективного мотивування персоналу.

2. Формування системи мотивації працівників підприємства є складним, багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу з урахуванням економічних, соціальних, організаційних і психологічних чинників. Основу такої системи становлять принципи комплексності, системності, гнучкості, прозорості й орієнтації на результат, що забезпечують її адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Ефективна мотиваційна система має поєднувати матеріальні, нематеріальні стимули та елементи адміністративного впливу, що дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити лояльність персоналу, знизити плинність працівників і сприяти реалізації стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу слід приділяти постійному моніторингу та вдосконаленню мотиваційних механізмів, виходячи з індивідуальних потреб працівників і специфіки діяльності організації. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, система мотивації має бути гнучкою, цілеспрямованою та соціально відповідальною, що передбачає не лише стимулювання результативної праці, а й підтримку психологічного стану колективу, розвиток корпоративної культури та збереження людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.

3. Формування ефективної системи мотивації працівників підприємства ґрунтується на комплексному поєднанні теоретичних підходів та практичних методів стимулювання трудової активності персоналу. Аналіз класичних і сучасних теорій мотивації дозволяє краще зрозуміти внутрішні механізми спонукання до праці, а також визначити відповідні інструменти мотиваційного

впливу з урахуванням індивідуальних особливостей працівників. Сучасна практика управління персоналом засвідчує, що найвищу ефективність демонструє саме комплексне використання матеріальних та нематеріальних стимулів, яке сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й формуванню лояльності, відповідальності та ініціативності працівників. Різноманітність класифікацій методів мотивації свідчить про їхню адаптивність до умов функціонування підприємств різних галузей. Оцінка ефективності системи мотивації є необхідною умовою її результативного функціонування, оскільки дозволяє своєчасно виявляти недоліки, аналізувати стан задоволеності працівників та оперативно вносити зміни до управлінських рішень. Таким чином, забезпечення гнучкої, адаптивної та системно організованої мотиваційної політики підприємства є важливим чинником його розвитку в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (далі – ТОВ «Сільпо-Фуд») це одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є частиною впливової української торговопромислової групи Fozzy Group. Етапи становлення та розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи становлення та розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Період	Подія
1998-2002	Заснування мережі у 1998 р. – відкриття супермаркету «Сільпо» в м. Києві, на вул. Філатова, 7; відкриття 5 супермаркетів у Києві; розвиток мережі в Києві, Ніжині, Дніпрі та Хмельницькому; розширення до 23 супермаркетів.
2003-2005	Подальше розширення мережі до 81 супермаркету; відкриття нових супермаркетів у 14 містах України.
2006-2007	Запуск власної торговельної марки «Премія»; реалізація проекту з виробництва і продажу готових страв, напівфабрикатів та проекту власних пекарень; розширення мережі до 143 супермаркетів; запуск програми для постійних гостей «Сільпо» – «Власний Рахунок».
2008	Розширення мережі «Сільпо» до 150 супермаркетів; запуск власної торговельної марки «Повна Чаша».
2013	Близько 75% виручки Fozzy Group генерувала саме мережа Сільпо, в якій наприкінці 2013 р. було вже близько 240 супермаркетів.
2009-2018	Оновлення обладнання в супермаркетах; розширення мережі; запуск нового формату супермаркетів – делікатес-маркетів Le Silpo та 13 власних торговельних марок. Запуск «Премія Рікі Тікі» – власної торговельної марки товарів для дітей.
2016	Створення Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».
2021	«Сільпо-Фуд» – це один із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного магазину. У мережі вже 52 тематичних дизайнерські супермаркети і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має власний дизайн.
2022	В лютому та березні 2022 р. підприємство призупинила роботу 38 магазинів у Київській, Харківській, Чернігівській та Сумській областях, але станом на кінець серпня роботу цих магазинів було поновлено. Також в зоні бойових дій та на окупованих територіях було втрачено 31 супермаркет, частина з яких зазнала часткових або повних руйнувань. В результаті бойових дій було знищено один з розподільчих центрів у Київській області.
2024	Станом на квітень 2024 р. кількість супермаркетів в мережі 317.

Примітка. *Розроблено за: [31]

Контроль над ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», який знаходиться у власності ТОВ «Фоззі Груп» («Кінцеве материнське підприємство»). Кінцевою контролюючою стороною є Костельман Володимир Михайлович, який володіє 51% корпоративних прав ТОВ «Фоззі Груп». Загальна інформація про ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Інформація про ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд»
Скорочена назва	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Місцезнаходження (юридична адреса)	Україна, місто Київ, проспект Тичини Павла, буд. 1в
Початок діяльності	05.08.2016
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	18 127 940 081 грн
Види діяльності	Основний вид діяльності: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Примітка. *Розроблено за: [42]

До ТОВ «Фоззі Груп», крім ТОВ «Сільпо-Фуд», також входять [21]:

1. ТОВ «Енкі Фуд» - створене та зареєстроване в Україні 14 грудня 2021 р., ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє 100% статутного капіталу підприємства. Основний напрям діяльності - сільське господарство.

2. ТОВ «Меджік Вілледж» - засноване 29 квітня 2021 р. в Україні. ТОВ «Сільпо-Фуд» є власником 100% статутного капіталу. ТОВ «Меджік Вілледж» спеціалізується на управлінні активами.

3. ТОВ «Княжицький Гай» - зареєстроване в Україні підприємство, 100% якого було придбано ТОВ «Сільпо-Фуд» у лютому 2021 р.. Основний вид діяльності - управління активами.

4. Благодійна організація «Благодійний фонд «Каннон»» - зареєстрована 25 березня 2022 р., основною метою якої є надання соціальної допомоги [21].

Високий рівень управління інноваційним розвитком ТОВ «Фоззі Груп»

неодноразово підтверджено нагородами та лідерськими позиціями у рейтингах (табл. 2.3). ТОВ «Сільпо-Фуд» також вважається лідером серед українських та міжнародних підприємств за креативністю та інноваційністю діяльності.

Таблиця 2.3

Визнання досягнень ТОВ «Фоззі Груп» та ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Рік	Нагорода, статус
2020	Три дизайнерські супермаркети Сільпо вчетверте увійшли до Europe's Finest Store – переліку найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів за версією European Supermarket Magazine.
2021	Fozzy Group увійшло до складу ТОП-25 найрозумніших підприємств України за версією видання Forbes Україна.
2022	Банк Восток і Fozzy Group стали переможцями у номінації Best FinTech ecosystem від Ukrainian Fintech Awards.
2023	<ul style="list-style-type: none"> - Проект «Міць. Українська Кам'яна», в реалізація якого приймала участь ТОВ «Сільпо-Фуд» отримав 1 місце Effie Awards Ukraine в номінації «Державні та громадські послуги». - HR-бренд Україна 2023. Проект «Штаб підтримки Перевершників» - відзнака у номінації Human to Human Strategy. - За креативність та інноваційність у маркетинговій діяльності Сільпо отримало 4 високі нагороди Effie Awards Ukraine 2023.
2024	<ul style="list-style-type: none"> - RAU Awards 2024 - «Супермаркет року в FMCG». ТОВ «Сільпо-Фуд» Перемога в цій номінації, підтвердила лідерство серед провідних ритейлерів України. - PaySpace Magazine Awards 2024. Застосунок «Сільпо» отримав звання № 1 в українському ритейлі за версією цієї премії

Примітка. *Розроблено за: [31]

Повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 р., справила негативний вплив на функціонування ТОВ «Фоззі Груп». На територіях, що опинилися під окупацією, у прифронтових районах та зонах активних бойових дій комерційна діяльність була повністю призупинена. Крім того, внаслідок часткового або повного знищення інфраструктури сумарні втрати становили більше 30 супермаркетів [31].

Актуальність оцінки фінансової ефективності діяльності підприємства зумовлена необхідністю постійного контролю за результатами господарської діяльності, раціональним використанням ресурсів та забезпеченням стабільного розвитку в умовах ринкової економіки. Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», у табл. 2.4 наведено динаміку ключових фінансових показників діяльності підприємства.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»,
тис. грн*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69990601	84727987	93017469	132,9
Собівартість реалізованої продукції	77622333	86578874	92863369	119,6
Прибуток	-7631732	-1850887	154100	102,0
Рівень рентабельності	-9,8	-2,1	0,2	X

Примітка. *Розраховано на основі даних підприємства

Дані табл. 2.2 свідчать, що з початком воєнного стану в Україні значно погіршилися фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Так, спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за досліджуваний період на 32,9 %, при цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 19,6 %, що відповідно відобразилось на прибутку, який за досліджуваний період зріс на 102 %. У 2024 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало позитивні фінансові результати.

Структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд», яка наведена на рис. 2.1., є лінійно-функціональною структурою, що передбачає спеціалізацію управлінських процесів за окремими функціональними підсистемами організації, зокрема маркетингу, виробництва, фінансів, управління персоналом, розробок і досліджень.

Генеральний директор ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає вищою управлінською ланкою підприємства. Його стиль керівництва можна охарактеризувати як демократичний з окремими елементами авторитарного впливу. У межах своїх повноважень він здійснює контроль за питаннями стратегічного характеру, а також координує діяльність, пов'язану з логістикою та власним виробництвом ТОВ «Сільпо-Фуд». Директор з операційної діяльності підпорядковується генеральному директору та відповідає за оперативне управління підприємством, організацію роботи персоналу й контроль виконання виробничих завдань. Заступник директора з операційної діяльності здійснює управління та моніторинг діяльності філій ТОВ «Сільпо-

Фуд» у відповідних регіонах, забезпечуючи узгодженість і ефективність функціонування всіх підрозділів.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» (затверджена директором)*

Примітка. *За офіційною звітністю ТОВ «Сільпо-Фуд»: [21]

Директори регіональних підрозділів ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснюють контроль за організацією та ефективністю виробничих процесів, а також забезпечують належну координацію роботи персоналу в межах закріплених територій. У кожному регіоні функціонує керівник торговельного відділу, який відповідає за організацію процесу продажу товарів і послуг, контроль дотримання строків поставок, виконання планових показників реалізації та управління діяльністю менеджерів із продажу.

Підрозділи та працівники, що реалізують управлінські функції, формують функціональну підсистему управління підприємства. До її складу входять такі структурні одиниці, як виконавчий директор, управління логістики, власне виробництво, директор з роздрібною торгівлі, операційний, адміністративний та фінансовий офіси, офіси маркетингу, комерційної діяльності, управління персоналом, проектного менеджменту, будівництва та управління нерухомістю,

а також служба охорони.

Структура роздрібної торгівлі представлена регіональними управліннями, очолюваними директорами з роздрібної торгівлі відповідних регіонів - Схід, Захід, Південь, Північ і Центр. Кожен регіон включає управлінський апарат і мережу супермаркетів, що забезпечують виконання операційних завдань на місцях.

У кожному супермаркеті функціонує внутрішня управлінська структура, яка включає керуючого, його заступників, завідувачів відділів, адміністраторів, продавців, вантажників, старших касирів і касирів, двірника, начальника охорони праці, начальників змін і охоронців (рис. 2.2). Середня чисельність персоналу одного супермаркету становить приблизно 40 осіб, що забезпечує належний рівень обслуговування та ефективність операційної діяльності торговельного об'єкта.

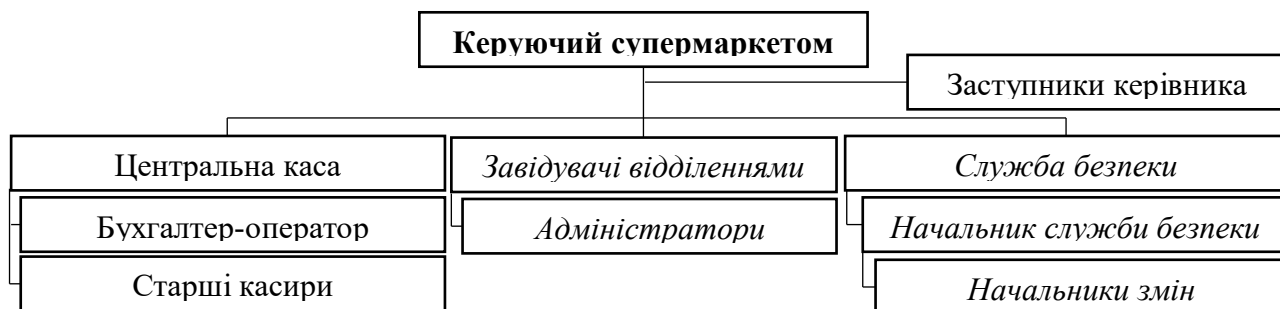


Рис. 2.2. Структура управління супермаркету «Сільпо»*

Примітка. *Розроблено на основі штатного розпису

Для більш чіткого розуміння стратегічної позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» керівництву підприємства необхідно здійснювати систематичний аналіз діяльності, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони функціонування, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління персоналом. З метою ідентифікації внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають поточний стан і перспективи розвитку підприємства, доцільно провести SWOT - аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд», який надасть можливість узагальнити основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у його діяльності. SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» наведений у табл. 2.5.

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1) кваліфікований персонал; 2) досвідчене управління; 3) ефективна мотиваційна система; 4) сильний популярний бренд; 5) власні торгівельні марки; 6) лідируючі позиції на ринку; 7) енергозберігаючі технології; 8) висока товарна диференціація; 9) широка розгалужена мережа; 10) ефект масштабності; 11) унікальність деяких товарів; 12) власна система перевірки якості; 13) онлайн-магазин; 14) налагоджене партнерство; 15) програма лояльності	1) високі ціни; 2) втрата магазинів через повномасштабне вторгнення; 3) недосконала логістичної системи; 4) великий обсяг кредиторських заборгованостей; 5) залежність від іноземних постачальників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1) незаповнені ніші торгівельної мережі; 2) потенційне підвищення платоспроможності споживачів; 3) перспективність впровадження стратегії диференціації товарів власного виробництва торговими мережами; 4) розвиток інноваційних технологій; 5) автоматизація процесів; 6) вдосконалення логістичної і розподільчої систем; 7) обґрунтованість залучення позикового капіталу; 8) підвищення лояльності аудиторії; 9) зниження цін на товари; 10) поширення практики ребрендингу проектів	1) зниження попиту; 2) зниження платоспроможності клієнтів; 3) посилення конкуренції; 4) нестабільна економічна ситуація; 5) погіршення політичної ситуації в країні; 6) мобілізація працівників; 7) інфляція; 8) втрата магазинів через повномасштабне вторгнення; 9) небезпечні умови праці; 10) відсутність ресурсів для погашення зобов'язань; 11) нестабільна електромережа

Примітка. *Систематизовано автором

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який дає змогу підприємствам формувати такі стратегії розвитку, що забезпечують максимальне використання їхніх сильних сторін, мінімізацію впливу слабких аспектів діяльності та зовнішніх загроз, а також раціональне використання наявних можливостей для подальшого зростання й удосконалення.

На основі проведеного SWOT-аналізу було визначено ключові чинники внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», а також окреслено можливі стратегічні напрями їх практичного використання.

SWOT-матриця ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-матриця ТОВ «Сільпо-Фуд»*

	<i>S (сильні сторони)</i>	<i>W (слабкі сторони)</i>
<i>O (можливості)</i>	<p>S+O:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення маркетингових акцій для залучення нових покупців 2. Підвищення рівня кваліфікації працівників 3. Введення нового стилю для деяких товарних лінійок та проектів 	<p>O+W:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія розширення і масштабування 2. Розвиток власних торговельних марок 3. Залучення нових інвесторів
<i>T (загрози)</i>	<p>S+T:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідно переглянути товарний асортимент і сконцентруватися на зниженні цін 2. Реорганізація логістичної системи 3. Залучення нового енергозберігаючого обладнання 4. Введення практики почасової оплати праці 	<p>T+W:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нової системи мотивації працівників 2. Вкладення у відкриття нових точок в містах віддалених від фронтової зони 3. Накопичення додаткових резервів на покриття можливих збитків через війну 4. Робити детальний аналіз фінансових звітів

Примітка. *Систематизовано автором

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє низкою суттєвих конкурентних переваг. За умови їх раціонального використання підприємство має можливість мінімізувати вплив зовнішніх загроз, зміцнити свої ринкові позиції та підвищити рівень конкурентоспроможності. Водночас ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує системного впровадження антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію управлінських процесів і покращення фінансового стану. Необхідність таких дій зумовлена негативним впливом зовнішніх чинників та наявними фінансовими труднощами підприємства.

Особливої актуальності в умовах сучасної економічної нестабільності набуває підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Це пояснюється прямим впливом дебіторської заборгованості на платоспроможність підприємства, динаміку грошових потоків та швидкість обігу капіталу. Зважаючи на проблеми з ліквідністю, фінансовою стійкістю та рентабельністю, удосконалення системи управління дебіторською

заборгованістю має стати одним із ключових напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».

Ще одним важливим аспектом є оптимізація логістичної системи мережі супермаркетів. Унаслідок бойових дій підприємство зазнало значних втрат, зокрема втрати двох великих стратегічних складів у районах м. Броварів і м. Харкова. У зв'язку з цим ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно спрямувати інвестиції на відновлення зруйнованих об'єктів, модернізацію обладнання та вдосконалення процесів зберігання і транспортування товарів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню логістичної ефективності, стабільності постачання та рівня задоволеності споживачів.

Таким чином, проведений аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» показав, що підприємство є одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні та демонструє стійкість у складних умовах воєнного часу. Підприємство продовжує розширювати мережу супермаркетів, удосконалює управлінські процеси та впроваджує інноваційні рішення. Водночас зростання собівартості продукції та втрати торгових площ вплинули на рівень прибутковості, однак у 2024 р. підприємство відновило позитивні фінансові результати. Основними сильними сторонами підприємства є кваліфікований персонал, відомий бренд і широка мережа магазинів. До недоліків належать високі ціни та часткова недосконалість логістики. Подальший розвиток ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно спрямувати на оптимізацію логістики, удосконалення системи мотивації персоналу, розширення асортименту власних торгових марок та впровадження цифрових технологій управління. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

2.2. Аналіз кількісного складу і плинності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі ефективно управління персоналом виступає ключовим чинником забезпечення

конкурентоспроможності підприємства. Особливої актуальності набуває питання аналізу якісного складу та плинності персоналу, оскільки саме людські ресурси формують основу стабільного функціонування та розвитку організації. Для торговельних мереж, до яких належить ТОВ «Сільпо-Фуд», людський капітал є не лише виконавцем виробничих процесів, а й безпосереднім носієм корпоративної культури, рівня сервісу та іміджу підприємства в очах споживачів.

Аналіз якісного складу персоналу дозволяє оцінити відповідність працівників вимогам посад, рівень їхньої кваліфікації, досвіду, вікову та освітню структуру колективу. Водночас дослідження показників плинності персоналу дає змогу виявити причини нестабільності трудових ресурсів, визначити тенденції змін у кадровому складі та розробити ефективні заходи щодо зниження небажаних звільнень.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує триетапна система управління персоналом, що забезпечує своєчасне планування, коригування й оптимізацію управлінських рішень відповідно до стратегічних цілей ТОВ «Сільпо-Фуд». Основні етапи цієї системи включають: аналіз персоналу підприємства, який охоплює оцінку потреб у робочій силі з урахуванням планів продажів, аналіз наявного трудового потенціалу, а також розгляд можливих альтернативних рішень щодо підбору персоналу; постановку цілей, де завдання управління персоналом узгоджуються зі стратегічними цілями організації, зокрема із заходами, спрямованими на підвищення ефективності продажів і рівня обслуговування клієнтів. контроль, який полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими показниками, виявленні та усуненні відхилень, що можуть стосуватися процесів наймання, навчання чи професійного розвитку працівників.

Кількісний склад персоналу є однією з ключових характеристик кадрового потенціалу підприємства та визначає чисельність працівників, необхідну для забезпечення безперервного та ефективного функціонування організації. Формування оптимального кількісного складу персоналу

ґрунтується на стратегічних цілях підприємства, обсягах виробничих операцій, технологічних процесах і специфіці галузі. Ретельне планування чисельності працівників сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, зниженню витрат на оплату праці, підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства. При цьому важливим є дотримання балансу між потребою у персоналі і їх фактичною наявністю, що дозволяє забезпечити належну якість виконання функціональних обов'язків. Аналіз кількісного складу персоналу дає змогу виявити резерви для оптимізації управління людськими ресурсами, удосконалити систему мотивації та прийняти обґрунтовані рішення щодо добору, адаптації й розвитку працівників. Динаміку кількості працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка кількості працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», осіб*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Адміністративно-управлінський персонал у т.ч.	7847	6227	6044	77,0
-керівники	2445	2204	2002	81,9
-спеціалісти	5402	4023	4042	74,8
Виробничий персонал, усього	28649	23661	25322	88,4
-основні робітники	22737	18820	19241	84,6
-допоміжні робітники (у т.ч. обслуговуючий персонал)	5912	4841	6081	102,9
Середньооблікова чисельність персоналу	36496	29888	31366	85,9

Примітка. *Розраховано на основі даних підприємства

Дані табл. 2.7., свідчать, що середньооблікова чисельність персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» за досліджуваний період зменшилась на 14,1 %. При цьому адміністративно-управлінський персонал зменшився на 23 %, серед їхньої кількості найбільше зменшилась кількість спеціалістів на 25,2 %. За досліджуваний період кількість керівників зменшилась на 18,1 %. Аналогічно зменшилась і кількість виробничого персоналу на 11,6 %, серед них зменшилась кількість основних робітників на 15,4 %, при цьому кількість допоміжних робітників (у т.ч. обслуговуючий персонал) збільшилась на 2,9 %.

Важливе місце у системі управління персоналом займає дослідження плинності персоналу, оскільки високий рівень плинності персоналу справляє негативний вплив на стабільність виробничих процесів, підвищує витрати, пов'язані з добором і підготовкою нових працівників, а також може свідчити про наявність проблем у сфері організаційної культури, мотиваційної системи або умов праці. Аналіз причин звільнень, інтенсивності руху працівників та їхнього впливу на результати діяльності підприємства дає змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності здійснення управління персоналом.

За 2024 р. у ТОВ «Сільпо-Фуд» було прийнято на вакантні посади – 1967 працівник, 189 – звільнено, з яких: 42 – пішло на службу у Збройні сили України, 147 – звільнилося за власним бажанням. Середньооблікова чисельність персоналу становить 31366 осіб.

Розрахунок показників, необхідних для здійснення аналізу плинності персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналізу плинності персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 р.*

Показник	Формула розрахунку	Результат
Оборот персоналу за наймом	Відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100 %.	$O_{\text{найм}} = (1967/31366) * 100 \% = 6,27 \%$
Оборот персоналу за звільненням	Відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100 %.	$O_{\text{зв}} = (189/31366) * 100 \% = 0,6 \%$
Оборот персоналу зовнішній	Сума оборотів персоналу за наймом та звільненням.	$O_{\text{зов}} = 6,27 \% + 0,6 \% = 6,87 \%$
Коефіцієнт плинності персоналу	Відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників, помножено на 100 %.	$K_{\text{пл}} = (147/31366) * 100 \% = 0,46 \%$
Коефіцієнт змінності	Відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, помножено на 100 %.	$K_{\text{зм}} = (189/31366) * 100 \% = 0,6 \%$

Примітка. *Розраховано за даними підприємства

Аналіз показників руху персоналу свідчить про відносно стабільну ситуацію на підприємстві. Оборот персоналу за наймом становить 6,27 %, що говорить про активну політику з поповнення персоналу. Натомість оборот за

звільненням - лише 0,6 %, що свідчить про невисокий рівень звільнення працівників. Зовнішній оборот персоналу в 6,87 % є помірним. Коефіцієнт плинності персоналу на рівні 0,46 % вказує на незначну кількість звільнень за власним бажанням або через порушення дисципліни, що свідчить про задоволеність працівників умовами праці та ефективну систему внутрішнього контролю. Коефіцієнт змінності персоналу (0,6 %) додатково підтверджує невисоку змінність працівників, що є позитивним чинником для стабільної діяльності підприємства.

Отже, проведений аналіз кількісного складу та плинності персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчує, що середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 14,1 %, зокрема, найбільше скорочення зафіксовано серед адміністративно-управлінського персоналу, що може свідчити про оптимізацію управлінських функцій. Натомість незначне зростання кількості допоміжного персоналу свідчить про адаптацію організаційної структури до виробничих потреб. Показники плинності персоналу у 2024 р. вказують на відносну стабільність людських ресурсів. Низький рівень звільнень за власним бажанням та відсутність масових звільнень свідчать про позитивний психологічний клімат, належні умови праці та ефективне управління персоналом. Коефіцієнт плинності на рівні 0,46 % та коефіцієнт змінності 0,6 % є ознаками стабільності, що є важливою передумовою забезпечення безперервності операційної діяльності та високої якості обслуговування клієнтів. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє ефективне управління персоналом, що дозволяє забезпечувати адаптивність працівників до змін, зберігати стабільність колективу та підтримувати конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2.3. Здійснення формування системи мотивації працівників підприємства

ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з провідних торговельних мереж України, що вирізняється масштабною організаційною структурою та значною кількістю

працівників, яких у корпоративній культурі підприємства називають «командою перевершників» [19]. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства дозволяє виокремити низку характерних особливостей, спрямованих на підвищення ефективності праці та задоволення потреб персоналу.

Передусім, ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує конкурентний рівень заробітної плати, поєднаний із розвиненою системою матеріального стимулювання, що включає різні види бонусів і премій за досягнення визначених результатів. Зокрема, у структурі винагород передбачено щомісячні, квартальні, річні та спеціальні премії. Працівники, які успішно проходять навчальні програми та демонструють високі результати діяльності, отримують додаткові бонусні нарахування. Для управлінських посад також встановлено преміальні виплати, пов'язані з виконанням планових показників продажів або прибутковості.

Система мотивації орієнтована на створення справедливих умов для кожного працівника, що дозволяє отримувати винагороду відповідно до особистих зусиль і результатів діяльності. Форми заохочення включають премії, бонуси, підвищення заробітної плати та інші стимули, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб працівників.

Для більш глибокого аналізу системи мотивації у ТОВ «Сільпо-Фуд» важливо розглянути динаміку змін розміру заробітної плати як одного з ключових матеріальних стимулів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка розміру заробітної плати працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Розмір середньомісячної заробітної плати, грн, у т. ч.:	14388	19696	24731	171,9
Адміністративно-управлінський персонал, грн	16250	22158	27193	167,3
Виробничий персонал, грн	12526	17234	22269	177,8

Примітка. *Розраховано на основі звітності підприємства

Дані табл. 2.9 свідчать, що розмір середньомісячної заробітної плати у

ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшився на 71,9 %. Також, найбільше підвищення заробітної плати відбулось у виробничого персоналу, за досліджуваний період їхня заробітна плата зростала на 77,8 %, при чому розмір заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу зріс на 67,3 %. Такі зміни в оплаті праці зумовлені тим, що для можливості бронювання військовозобов'язаних працівників, у ТОВ «Сільпо-Фуд» середня заробітна плата за останній календарний квартал має бути не менше 2,5 мінімальних заробітних плат, що становить щонайменше 20 000 грн.

Для комплексного оцінювання рівня заробітної плати на підприємстві доцільно здійснити порівняльний аналіз із середньогалузевими показниками у сфері оптової та роздрібною торгівлі. У цьому контексті доцільним є проведення порівняння динаміки середньомісячної заробітної плати працівників підприємства з відповідними показниками у сфері оптової та роздрібною торгівлі (рис. 2.3). Це дозволить об'єктивно оцінити ефективність управління персоналом підприємства та її відповідність ринковим тенденціям.

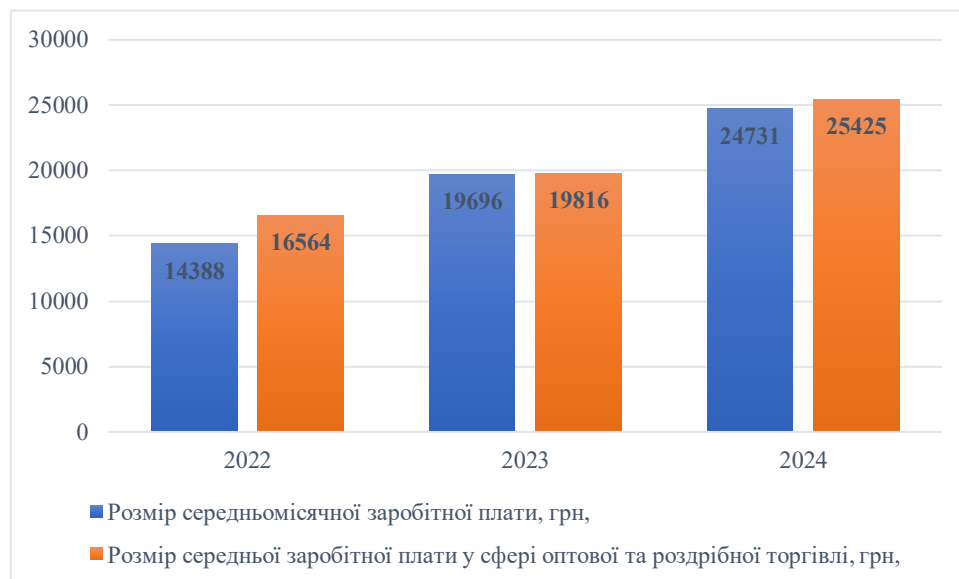


Рис. 2.3. Динаміка розміру середньомісячної заробітної плати працівників у ТОВ «Сільпо-Фуд» та розміру середньомісячної заробітної плати робітників у сфері оптової та роздрібною торгівлі*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства та Державної служби статистики України

Система мотивації персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» поєднує матеріальні та нематеріальні методи, сприяючи формуванню лояльності працівників, підвищенню їх професійної компетентності та загальної ефективності діяльності підприємства. Значна увага приділяється розвитку системи корпоративного навчання та професійного зростання персоналу. Так, лише протягом дії воєнного стану ТОВ «Сільпо-Фуд» було реалізовано масштабну освітню програму, що охопила різні напрями розвитку компетенцій співробітників. Зокрема:

- організовано більше 2000 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів, серед яких найпопулярнішими є «Надихаючий лідер», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку» тощо;

- проведено більше 60 вебінарів, присвячених темам «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-life balance в епоху віддаленої роботи», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція» тощо;

- реалізовано більше 6000 мінітренінги, організовані керуючими та їхніми заступниками. Тематика цих заходів охоплювала питання «Безпеки продукції», «Бездоганного сервісу», «Командної роботи», «Наставництва», «Цінностей підприємства», а також практичні заняття - «Здоров'я» (з дегустаціями), «Антипасті», «Сири» тощо [31].

Важливо підкреслити, що працівники підприємства потребують постійної мотивації, оскільки саме вона визначає рівень їхньої залученості, продуктивності та задоволеності працею. На відміну від інших структурних підрозділів, торговий персонал частіше стикається з психологічними труднощами, такими як невпевненість у власних силах, зниження самооцінки чи відмова від професійних і особистих прагнень.

У контексті діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» такі проблеми можуть бути зумовлені низкою чинників:

1. Обмеженість повноважень торгового персоналу. Більшість працівників має обмежене коло відповідальності, оскільки їхня діяльність часто полягає у

виконанні рутинних, механічних або стандартизованих операцій, що знижує рівень самореалізації.

2. Взаємодія з клієнтами, схильними до проявів агресії або недоброчливості. Постійний контакт із негативними емоціями покупців може викликати психологічне виснаження та зниження внутрішньої мотивації працівників.

З метою подолання цих проблем у супермаркетах «Сільпо» реалізується стратегія мотивації та визнання персоналу, спрямована на стимулювання працівників із середнім рівнем результативності, які становлять основу колективу. Такий підхід передбачає рівномірний розподіл уваги між усіма категоріями персоналу - як високоефективними, так і стабільними виконавцями.

Підтримка та стимулювання співробітників сприяє збереженню стабільності персоналу, підвищенню рівня задоволеності роботою та забезпеченню безперервного функціонування торговельної мережі. Це є важливим чинником для підтримання конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку роздрібною торгівлі.

Крім того, у ТОВ «Сільпо-Фуд» впроваджено систему корпоративних пілґ і нематеріального стимулювання, що підсилює соціальну складову мотивації персоналу. До таких заходів належать:

- медичне страхування працівників;
- страхування життя;
- можливість придбання абонементів до спортивних залів;
- участь у групових мовних курсах.

Також реалізуються спеціальні програми заохочення:

- нагорода «Працівник кварталу»;
- welcome-програма для новачків, яка передбачає вручення мотиваційного листа або набору корисних речей у перший робочий день;
- індивідуальні привітання з днем народження;
- святкування річниць відкриття магазинів;

- система наставництва для нових співробітників;
- програма «Лідер», що передбачає змагання між магазинами мережі [20].

Завдяки впровадженню комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації, ТОВ «Сільпо-Фуд» формує ефективне робоче середовище, орієнтоване на підтримку командного духу, підвищення професійної активності та зміцнення корпоративної культури.

У діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» простежується потреба у відновленні ініціативності та розвитку творчого потенціалу працівників. Враховуючи відкритість керівництва до нових ідей, можна зробити висновок про доцільність посилення системи стимулювання самореалізації та інноваційної активності персоналу. Такий підхід сприятиме формуванню креативного мислення серед співробітників і забезпеченню розвитку корпоративної культури.

Ще одним важливим індикатором ефективності мотиваційної системи є рівень залучення студентів до роботи в ТОВ «Сільпо-Фуд». Цей показник свідчить про привабливість бренду роботодавця, сприятливі умови праці та можливості розвитку для молодих спеціалістів. Згідно з управлінськими звітами, у ТОВ «Сільпо-Фуд» працюють студенти, які навчаються в Національному університеті біоресурсів і природокористування України, Запорізькому національному університеті, Львівському національному університеті імені І. Франка, Київському політехнічному інституті імені І. Сікорського, Національному університеті «Львівська політехніка» та в інших. Така тенденція свідчить про підвищення привабливості ТОВ «Сільпо-Фуд» як роботодавця серед молоді та ефективність її політики щодо залучення нового персоналу. Збільшення кількості студентів у складі персоналу можна інтерпретувати як відображення позитивних аспектів діяльності підприємства:

1. Привабливість умов праці, що враховують специфіку студентського життя та забезпечують можливість гнучкого графіка роботи, який дозволяє поєднувати навчання і професійну діяльність.

2. Наявність перспектив професійного розвитку, включаючи доступ до навчальних програм, тренінгів, внутрішнього кар'єрного зростання та можливість здобуття практичного досвіду у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Високий рівень залучення студентів свідчить про формування позитивного іміджу роботодавця та створення мотивуючого робочого середовища, що стимулює розвиток молодих спеціалістів.

Одним із прикладів практичної реалізації стратегії творчого потенціалу є проведення у ТОВ «Сільпо-Фуд» конкурсу відеоробіт «StudMovieSilpo», що організовується для студентів, які поєднують навчання з роботою у мережі. Захід має на меті заохочення молодих співробітників до творчості та активної участі у житті ТОВ «Сільпо-Фуд». У межах конкурсу студенти створюють власні відеопроєкти на теми, пов'язані з діяльністю підприємства: відеоекскурсії по магазинах, розповіді про особистий досвід роботи з клієнтами, презентації нових продуктів тощо.

Цей захід стимулює учасників до самовираження, розвитку навичок відеомонтажу, комунікації та креативного мислення. Крім того, конкурс виконує важливу соціальну функцію - підкреслює цінність внеску студентів-співробітників у розвиток ТОВ «Сільпо-Фуд» та формує атмосферу визнання їхніх досягнень. Учасники отримують можливість не лише представити свої таланти, а й здобути професійне визнання серед колег і керівництва, а також вибороти матеріальні або спеціальні заохочення від ТОВ «Сільпо-Фуд».

Конкурс «StudMovieSilpo» є дієвим інструментом нематеріальної мотивації, який сприяє розвитку молодих фахівців, підтримує позитивний морально-психологічний клімат у колективі та формує атмосферу творчої взаємодії в межах підприємства.

Особливої уваги заслуговують заходи ТОВ «Сільпо-Фуд», спрямовані на підтримку персоналу в умовах воєнного стану. Починаючи з 2023 року, ТОВ «Сільпо-Фуд» створило «Штаб допомоги Перевершникам», діяльність якого орієнтована на надання допомоги співробітникам за різними напрямками. Серед основних видів підтримки - організація евакуації працівників і їхніх

сімей у безпечні регіони, допомога в оренді транспорту та житла, забезпечення тимчасового прихистку, а також надання психологічних, юридичних і медичних консультацій.

Крім того, у березні 2023 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» орендувала дитячий табір у Чернівецькій області з метою розміщення та забезпечення житлом і харчуванням близько 150 співробітників із родинami, які постраждали внаслідок бойових дій. Така діяльність свідчить про високий рівень соціальної відповідальності підприємства, його прагнення зберегти команду та підтримати працівників у кризових умовах.

На нашу думку, у ТОВ «Сільпо-Фуд» сформовано унікальну та ефективну систему мотивації персоналу, яка не лише створює сприятливі умови для підвищення зацікавленості працівників у трудовій діяльності та зростання їхньої продуктивності, але й забезпечує усвідомлення персоналом своєї ключової ролі як невід'ємної частини корпоративного середовища.

Система мотивації праці у ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє не лише утримувати висококваліфікований персонал, але й забезпечувати їхню довгострокову лояльність та залученість до реалізації стратегічних цілей ТОВ «Сільпо-Фуд». Для глибшого розуміння системи мотивації праці було проведено анонімне анкетування працівників щодо задоволеності системою мотивації (додаток А), результати якого наведені у табл. 2.10.

За результатами опитування, найменш задоволеними працівники є рівнем заробітної плати (лише 15 % задоволених) та визнанням досягнень (12 %), що вказує на потребу в перегляді підходів до матеріального стимулювання та нематеріального заохочення. Основними зауваженнями є недостатня індексація зарплати та формальний підхід до нагородження. Водночас позитивніше оцінено систему навчання (38 % задоволених) та умови праці (35 %), хоча й тут зазначено потребу в оновленні обладнання та розширенні можливостей для зовнішнього навчання. Більшість аспектів, зокрема преміювання, соціальний пакет і кар'єрне зростання, мають значну частку частково задоволених

працівників, що свідчить про потенціал для покращення. Зокрема, критичними є питання непрозорості нарахування премій і обмежених перспектив для молоді. Загалом, результати опитування демонструють необхідність реформування системи мотивації, підвищення її прозорості, гнучкості та орієнтації на потреби персоналу.

Таблиця 2.10

Результати анонімного анкетування щодо задоволеності персоналу системою мотивації*

Аспекти системи мотивації	Задоволені, %	Частково задоволені, %	Незадоволені, %	Основні зауваження
Рівень заробітної плати	15	63	22	Недостатня індексація в умовах інфляції
Система преміювання	24	64	12	Непрозорі критерії нарахування премій
Соціальний пакет	22	53	25	Зменшення компенсації оздоровлення
Можливості кар'єрного зростання	34	42	24	Обмежені перспективи для молодих спеціалістів
Умови праці	35	50	15	Потреба в оновленні обладнання
Корпоративна культура	28	63	9	Недостатньо командоутворюючих заходів
Система навчання	38	51	11	Бажання більше зовнішніх тренінгів
Визнання досягнень	12	52	36	Формальний підхід до нагородження

Примітка. *Розроблено на основі анкетування

Отже, на підставі проведеного аналізу анкетування визначено пріоритетні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу. Зокрема, пропонується запровадження чіткої та прозорої системи ключових показників ефективності (КПІ), розширення можливостей для професійного навчання й розвитку, перегляд чинного компенсаційного пакета, а також активізація програм корпоративного розвитку. Окрему увагу рекомендовано приділити індивідуалізації підходів до оцінювання результатів персоналу та впровадженню диференційованої системи преміювання, що ґрунтується на особистих досягненнях працівників. Загалом, система мотивації ТОВ «Сільпо-

Фуд» базується на комплексному підході до стимулювання працівників, що включає фінансові заохочення, соціальні гарантії та можливості професійного зростання. Такий підхід забезпечує стабільне функціонування персоналу навіть в умовах воєнного стану. Збільшення рівня оплати праці, особливо серед управлінського складу, свідчить про стратегічну зацікавленість підприємства у збереженні кваліфікованих і досвідчених працівників.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчив, що підприємство займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі в Україні та демонструє стабільність в умовах воєнного стану. Підприємство продовжує активно розширювати мережу супермаркетів, удосконалювати управлінські механізми та впроваджувати інноваційні технологічні рішення. Водночас негативний вплив на рівень прибутковості мали зростання собівартості продукції та втрата частини торгових площ. Попри це, у 2024 р. підприємству вдалося досягти позитивних фінансових результатів. Структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» є лінійно-функціональною структурою, що передбачає спеціалізацію управлінських процесів за окремими функціональними підсистемами організації, зокрема маркетингу, виробництва, фінансів, управління персоналом, розробок і досліджень. До ключових сильних сторін ТОВ «Сільпо-Фуд» належать високий рівень кваліфікації персоналу, сформований позитивний імідж бренду та розгалужена мережа торговельних об'єктів. Серед основних недоліків слід відзначити відносно високий рівень цін на продукцію та недосконалість окремих елементів логістичної системи.

2. ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом характеризується стабільною динамікою чисельності персоналу та високим рівнем укомплектованості управлінських посад. Незначні коливання середньооблікової чисельності працівників упродовж 2022–2024 рр. свідчать про відносну стабільність в управлінні персоналом. Середньооблікова чисельність персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» за досліджуваний період зменшилась на 14,1 %. При цьому адміністративно-

управлінський персонал зменшився на 23 %, серед їхньої кількості найбільше зменшилась кількість спеціалістів на 25,2 %. За досліджуваний період кількість керівників зменшилась на 18,1 %. Аналогічно зменшилась і кількість виробничого персоналу на 11,6 %, серед них зменшилась кількість основних робітників на 15,4 %, при цьому кількість допоміжних робітників (у т.ч. обслуговуючий персонал) збільшилась на 2,9 %. Це обумовлює необхідність посиленої уваги до системи професійного розвитку, зокрема через планування заходів з підвищення кваліфікації, внутрішнього навчання та ротації персоналу.

3. За досліджуваний період у ТОВ «Сільпо-Фуд» спостерігалось суттєве зростання рівня середньомісячної заробітної плати на 71,9 %. Найбільше підвищення заробітної плати зафіксовано серед виробничого персоналу - на 77,8 %, тоді як оплата праці адміністративно-управлінського персоналу зросла на 67,3 %. Така динаміка обумовлена зокрема нормативними вимогами, пов'язаними з можливістю бронювання військовозобов'язаних працівників. За результатами соціологічного опитування, у якому взяли участь 72 % працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», виявлено високий рівень зацікавленості персоналу в удосконаленні чинної системи мотивації праці. Аналіз отриманих емпіричних даних засвідчив, що найвищий рівень задоволеності працівників спостерігається у сферах організації системи навчання (38 %) та умов праці (35 %), що свідчить про дієвість управлінських рішень, спрямованих на формування комфортного та сприятливого виробничого середовища. Найнижчі показники задоволеності зафіксовано в аспекті визнання досягнень, де лише 12 % респондентів висловили повне задоволення. Основною причиною такого рівня оцінки визначено недостатню прозорість процедур визнання результатів праці, що потребує подальшого вдосконалення відповідних елементів мотиваційної системи підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка пропозицій щодо покращення формування системи мотивації працівників підприємства

В умовах сьогодення особливого значення набуває адаптація системи мотивації до умов воєнного ставну в Україні, коли підприємства стикаються з нестабільністю ринку праці, економічними викликами та психологічним тиском на працівників. У цих реаліях важливими є не лише матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси, соціальні гарантії), але й емоційна підтримка, створення безпечного робочого середовища, збереження морального духу колективу, можливості для особистісного й професійного розвитку. Відповідна система має адаптуватися до нових соціальних і безпекових умов, забезпечуючи не лише продуктивність праці, але й підтримку фізичного та психоемоційного благополуччя співробітників. Мотиваційні заходи для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» під час воєнного стану наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Мотиваційні заходи для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» під час воєнного стану*

Напрямок мотивації	Опис заходів
Забезпечення безпеки та захисту	Запровадження заходів безпеки, інструкцій з поведінки у критичних ситуаціях, посібників із самопомоги.
Зворотний зв'язок	Регулярна прозора комунікація з працівниками, особисті зустрічі для зміцнення довіри.
Соціальний захист	Надання медичного страхування, пільг та підтримки сім'ям працівників.
Адаптація системи оплати праці	Впровадження планової системи оплати праці для забезпечення стабільності.
Преміювання за особливі умови	Премії за роботу під час тривоги, заміщення колег, участь у волонтерстві.
Гнучкі режими роботи	Можливість дистанційної роботи, гнучкі графіки для поєднання особистого життя з роботою.

Примітка. *Розроблено автором

На основі проведеного аналізу існуючих мотиваційних систем запропоновано комплексну модель формування ефективної системи мотивації персоналу для ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Комплексна модель формування ефективної системи мотивації персоналу*

Примітка. *Розроблено автором

Запропонована модель охоплює всі аспекти участі працівників у виробничому процесі, враховуючи не лише їхній внесок у досягнення кінцевого результату, але й широкий спектр індивідуальних потреб, інтересів, цінностей, компетенцій та здібностей. Комплексна модель системи мотивації персоналу включає основні складові мотивації праці, серед яких економічна, соціальна, психологічна, інституційна та організаційна компоненти. Система мотиваційних компонентів містить сукупність чинників, що визначають її зміст та повинні враховуватися в загальній структурі мотиваційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд». Взаємодія зазначених елементів створює синергетичний ефект - зокрема, оперативний, фінансовий та оптимізаційний, що дає змогу компенсувати витрати на стимулювання за рахунок підвищення результативності функціонування комплексної системи мотивації.

Відповідно до проведених досліджень, процес мотивації праці має забезпечувати задоволення передусім матеріальних потреб і економічних інтересів працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», що передбачає встановлення адекватного рівня заробітної плати та системи винагород. Основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Основні напрями вдосконалення системи мотивації працівників
ТОВ «Сільпо-Фуд»***

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Емоційна стабільність та психологічна підтримка	Проведення психологічних консультацій, тренінгів зі стресостійкості, розвиток корпоративної культури взаємопідтримки	Зменшення рівня стресу, підвищення морального духу та згуртованості колективу
Гнучка організація праці	Впровадження віддаленої та змішаної роботи, адаптація графіку під індивідуальні обставини	Баланс між роботою та особистим життям, збереження продуктивності у кризових умовах
Система соціальних гарантій та пільг	Додаткові страхові програми, підтримка у разі втрати роботи, залучення до державних і корпоративних програм допомоги	Відчуття безпеки та захищеності, підвищення лояльності працівників
Формування місії	Визначення та популяризація внеску організації у розвиток економіки та відновлення держави	Підвищення залученості персоналу, формування відчуття причетності до суспільно важливої справи
Урахування індивідуальних потреб	Гнучкі системи мотивації, можливість дистанційної роботи, адаптовані умови для вразливих груп	Індивідуалізація підходів, підвищення задоволеності та ефективності працівників
Нематеріальне стимулювання	Соціальне визнання досягнень, публічні подяки, заходи з відзначення результатів, програми нагородження	Зростання мотивації та корпоративної лояльності, підвищення командного духу
Професійний розвиток і кар'єрне зростання	Програми підвищення кваліфікації, можливості самореалізації, навчання	Довгострокова мотивація, підвищення компетентності персоналу, збереження талановитих працівників
Ефективна стратегія комунікацій	Прозорість управлінських рішень, своєчасне інформування про зміни, адаптація мотиваційних інструментів	Зростання довіри між персоналом і керівництвом, зменшення невизначеності, підвищення стабільності роботи

Примітка. *Розроблено автором

Запропоновані напрями удосконалення мотиваційної політики охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання, що

дозволяє формувати комплексну систему підтримки персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд». Особлива увага приділена емоційній стабільності, гнучкій організації праці та соціальним гарантіям, що є критично важливими в умовах змін і нестабільності. Розвиток нематеріального стимулювання, місії організації та ефективної комунікації спрямований на зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності та почуття залученості. Такі заходи не лише зменшують стрес, а й сприяють згуртованості колективу. Важливим напрямом є урахування індивідуальних потреб працівників - від дистанційної роботи до адаптованих умов для вразливих груп. Це підвищує задоволеність і дозволяє максимально розкрити потенціал кожного співробітника. Також акцент зроблено на професійному розвитку та кар'єрному зростанні, що забезпечує довгострокову мотивацію, сприяє збереженню ключових працівників і підвищує загальну ефективність організації.

Таким чином, в умовах воєнного стану одним із пріоритетних завдань для ТОВ «Сільпо-Фуд» є розроблення та впровадження адаптивної системи мотивації персоналу, здатної не лише підтримувати продуктивність праці, а й забезпечувати належний рівень емоційної та соціальної безпеки працівників. Результати проведеного аналізу дозволили виокремити ключові напрями удосконалення мотиваційної політики підприємства, до яких належать: забезпечення емоційної стабільності та психологічної підтримки; впровадження гнучких форм організації праці; розширення системи соціальних гарантій і пілґ, зокрема медичного страхування та допомоги у разі втрати роботи; формування місії підприємства як елемента ціннісної орієнтації персоналу; урахування індивідуальних потреб працівників; розвиток нематеріального стимулювання; підтримка професійного зростання; а також побудова ефективної стратегії внутрішньої комунікації. Впровадження запропонованих заходів дозволяє сформувати інтегровану систему мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та забезпечує стійкість і результативність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Позитивна психологія як інструмент покращення системи мотивації працівників ТОВ «Сільпо Фуд»

Воєнні дії в Україні стали потужним чинником дестабілізації соціального середовища, що спричинило низку критичних викликів для працівників, зокрема втрату звичного способу життя, житла, зміну місця проживання, а також втрату стабільного джерела доходу. Такі обставини є суттєвими джерелами психологічного напруження, особливо серед працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», які мають дітей. З огляду на це, доцільним є впровадження у ТОВ «Сільпо-Фуд» спеціалізованих програм підтримки та мотивації для працівників із сім'ями. Соціальні програми підтримки працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» та їхніх родин наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Соціальні програми підтримки працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» та їхніх родин*

Напрямок програми	Зміст заходів
Психологічна підтримка для сімей працівників	Надання доступу до професійної психологічної допомоги для зниження емоційного напруження, адаптації до нових умов та формування психологічної стійкості.
Освітньо-розвивальні ініціативи для дітей	Організація майстер-класів, пізнавальних заходів, спортивних та культурно-дозвіллевих активностей для розвитку дітей і підтримки батьків.
Практичні заняття з психологами	Групові тренінги для батьків і дітей щодо управління часом, гармонізації родинних стосунків і подолання стресу.
Фінансова грамотність для сімей	Проведення семінарів і консультацій щодо ефективного управління сімейним бюджетом у кризових умовах.
Онлайн-платформа підтримки	Створення цифрового простору для доступу до консультацій, навчальних ресурсів, порад і обміну досвідом між працівниками.
Програми адаптації для нових працівників з родинними	Індивідуальні зустрічі з HR-менеджером, підтримка в адаптації до нової роботи та побутових умов у регіоні.

Примітка. *Розроблено автором

У цьому контексті позитивна психологія виступає як перспективний інструмент удосконалення мотиваційної системи. Вона зосереджується на розвитку сильних сторін особистості, формуванні позитивного емоційного клімату в колективі та створенні умов для реалізації потенціалу кожного працівника.

Позитивна психологія - це напрям сучасної психологічної науки, що вивчає внутрішні ресурси людини, її сильні сторони, здатність до розвитку, самореалізації та отримання задоволення від праці. Основоположниками цього підходу є М. Селігман, К. Петерсон, Е. Дінер, які підкреслювали значення емоційного благополуччя та внутрішньої мотивації як ключових чинників підвищення продуктивності праці. Застосування принципів позитивної психології у системі мотивації персоналу підприємства сприяє задоволення базових психологічних потреб - автономії, компетентності та соціальної залученості. Принципи позитивної психології для мотивації персоналу наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Принципи позитивної психології для мотивації персоналу*

Принцип	Обґрунтування змісту
Зосередження на позитивних аспектах	Акцентування уваги на сильних сторонах працівників і позитивних аспектах їхньої діяльності з метою підвищення загального емоційного фону в колективі.
Позитивне підкріплення	Систематичне використання схвалення та визнання для закріплення бажаної поведінки та досягнень персоналу.
Розвиток самооцінки та впевненості	Формування у працівників впевненості у власних здібностях шляхом розвитку позитивного ставлення до себе та власної компетентності.
Забезпечення підтримки	Організація комунікативного простору для забезпечення емоційної та професійної підтримки з боку колег і керівництва.
Створення значущості праці	Підкреслення вагомості вкладу кожного працівника в реалізацію стратегічних цілей підприємства з метою посилення внутрішньої мотивації.
Фокус на досягненні цілей	Орієнтація персоналу на досягнення конкретних, чітко сформульованих цілей із наданням необхідних ресурсів і засобів.
Забезпечення рівності	Гарантування рівних умов для участі працівників у процесі прийняття рішень і впливу на розвиток підприємства.
Надання можливостей для розвитку	Створення сприятливих умов для професійного та особистісного зростання через системне навчання та розвиток компетенцій.

Примітка. *Розроблено за:[33]

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» позитивна психологія може стати дієвим інструментом підвищення залученості персоналу, формування позитивного клімату в колективі та зниження рівня емоційного вигорання.

Компоненти моделі впровадження позитивної психології:

1. Когнітивний рівень – розвиток культури зворотного зв'язку, тренінги емоційного інтелекту.

2. Емоційний рівень – створення програм визнання досягнень, святкування малих перемог.

3. Соціальний рівень – розвиток корпоративної спільноти, наставництво, командні ініціативи.

4. Організаційний рівень – впровадження системи нематеріальних стимулів та гнучкого управління кар'єрою.

Позитивна психологія як науковий напрямок відкриває нові можливості для формування і підтримки внутрішньої мотивації за рахунок акценту на сильних сторонах особистості, позитивних емоціях і смисложиттєвих орієнтирах. Саме тому, запропоновано заходи з підвищення ефективності мотивації через позитивну психологію для працівників ТОВ «Сільпо Фуд» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Запропоновані заходи з підвищення ефективності мотивації через позитивну психологію*

№	Заходи	Очікуваний результат
1	Проведення щорічних «днів визнання працівників»	Підвищення задоволеності роботою, зменшення плинності персоналу
2	Впровадження програми «Щасливий працівник» (щомісячні позитивні зустрічі, тренінги з емоційного інтелекту)	Зростання командної згуртованості
3	Організація психологічного консультування та програм підтримки ментального здоров'я	Зниження стресу та вигорання
4	Запуск внутрішньої платформи «Відкритий відгук»	Підвищення прозорості управління та довіри
5	Створення системи «Амбасадорів позитиву» серед працівників	Формування позитивного клімату в колективі

Примітка. *Розроблено автором

Запропоновані заходи зосереджені на впровадженні елементів позитивної психології в корпоративне середовище, що сприяє підвищенню емоційного комфорту працівників. Такі ініціативи, як «дні визнання», програма «Щасливий працівник» і система «Амбасадорів позитиву», формують культуру підтримки та вдячності. Психологічне консультування та відкритий зворотний зв'язок

допомагають зменшити рівень стресу, підвищити довіру до керівництва і створити здоровий мікроклімат у колективі. Загалом, заходи сприяють підвищенню мотивації, зниженню плинності персоналу і формуванню згуртованої команди.

Розглядаються практичні приклади ефективного застосування принципів позитивної психології як інструменту мотивації персоналу підприємств. Один із таких прикладів - програма «Googliness» компанії Google. Ця ініціатива спрямована на підтримку позитивної корпоративної культури та стимулювання співробітників до безперервного розвитку. У межах програми Google активно застосовує методики, що базуються на засадах позитивної психології, зокрема надання пріоритету розвитку персоналу, створення командного духу, використання позитивного підходу до розв'язання проблем, реалізація принципу «20 % часу на власний проєкт».

Іншим прикладом є програма компанії Zappos, орієнтована на формування задоволеного й мотивованого персоналу. У межах цієї програми кожен новий працівник проходить двотижневий курс ознайомлення зі стратегією компанії та функціями різних підрозділів. Працівникам надається можливість відзначати колег за високий рівень професійної етики, сприяння настрою в колективі чи значущі результати – через спеціальну програму, що потім може використовуватися для виплати бонусів чи премій. Крім того, Zappos впроваджує практику «відповідального відпочинку» – замість простої відпустки працівників заохочують брати відпочинок у момент, коли він справді потрібен. Такий підхід сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям і поверненню працівників до роботи з підвищеною енергією та мотивацією.

Програма «Positive Workplace» компанії Marriott International спрямована на покращення робочого середовища та підвищення задоволеності персоналу, що позитивно впливає на якість обслуговування та репутацію компанії. Основними характеристиками програми є культура співпраці, підвищення

мотивації, підтримка здоров'я та добробуту, культура визнання, сприяння різноманітності та інклюзії.

Компанія Adobe Systems також успішно впроваджує принципи позитивної психології для покращення добробуту працівників. Однією з ключових ініціатив є програма «Check-In», що полягала у регулярних зустрічах між керівниками й підлеглими з метою виявлення та розв'язання робочих проблем, покращення комунікацій та підтримки працівників у досягненні їхніх особистих і професійних цілей. Інструмент «Check-In» застосовують з 2011 року як фундамент формування позитивної корпоративної культури.

Основна мета технік позитивного мислення та оптимізму полягає у зміні сприйняття та реакцій на події в житті. Такі техніки можуть бути використані для збільшення мотивації персоналу на підприємствах. Техніки позитивного мислення та оптимізму для підвищення мотивації персоналу наведено у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Техніки позитивного мислення та оптимізму для підвищення мотивації персоналу*

Техніка	Характеристика
Розвиток особистісних якостей	Розвиток емоційного інтелекту, здатності до співпраці, самопізнання та ключових навичок.
Підтримка ініціатив	Сприяння прояву нових ідей та ініціатив, що формує сприятливу атмосферу на робочому місці.
Створення середовища	Формування сприятливого середовища для розвитку позитивних відносин між працівниками та керівництвом.
Розвиток позитивної атмосфери	Підтримка позитивної атмосфери, сприятливої для роботи та комунікації.
Формування плану дій	Планування діяльності на день, тиждень чи місяць для своєчасного виконання завдань і досягнення цілей.
Визнання успіху	Фокусування на досягненнях та позитивних результатах, навіть невеликих.
Підтримка позитивних думок	Активна робота над усуненням негативного мислення та зміцнення позитивного сприйняття.
Визначення мети	Формулювання чітких цілей і планів дій для їх досягнення.

Примітка. *Розроблено за:[33]

Таким чином, запровадження принципів позитивної психології у систему мотивації ТОВ «Сільпо-Фуд» виявляється ефективним інструментом підтримки емоційного добробуту персоналу в умовах воєнного стану. Зосередження на

сильних сторонах працівників, позитивне підкріплення, розвиток самооцінки та створення значущості праці сприяють зниженню рівня стресу, підвищенню внутрішньої мотивації та формуванню згуртованого колективу. Практичні заходи – «дні визнання», програма «Щасливий працівник», психологічне консультування, механізми зворотного зв'язку – забезпечують позитивний емоційний клімат і підтримують залученість працівників. Таким чином, інтеграція елементів позитивної психології у мотиваційну політику підприємства створює основу для підвищення ефективності управління персоналом та стабільності організації в довгостроковій перспективі.

3.3. Зарубіжний досвід формування системи мотивації працівників підприємства

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринку праці ефективна система мотивації персоналу стає стратегічним чинником успіху будь-якого підприємства. Зарубіжний досвід формування мотиваційних систем демонструє широку різноманітність підходів, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти впливу на працівників. Розвинені країни приділяють особливу увагу створенню комфортного робочого середовища, підтримці особистісного розвитку працівників, формуванню корпоративної культури та впровадженню інноваційних програм стимулювання. Вивчення зарубіжного досвіду у цій сфері дозволяє адаптувати найкращі практики до вітчизняного контексту, підвищуючи ефективність управління трудовими ресурсами та зміцнюючи конкурентоспроможність підприємств.

У результаті аналізу провідних сучасних підходів до мотивації персоналу доцільно виокремити найбільш поширені інноваційні та нестандартні методи стимулювання працівників у діяльності підприємств. Приклади використання нестандартних методів мотивації персоналу у підприємствах наведено у табл. 3.7.

Аналіз нестандартних методів мотивації, які застосовуються провідними компаніями світу, свідчить про значну ефективність нематеріальних стимулів у

підвищенні лояльності та продуктивності персоналу. Такі заходи, як гнучкі форми визнання (нагороди, відзнаки, премії), інвестування в розвиток працівників (тренінги, освіта), а також турбота про добробут (харчування, медобслуговування, емоційна підтримка), дозволяють створити позитивний клімат у колективі.

Таблиця 3.7

Нестандартні методи мотивації персоналу у підприємствах*

Приклади підприємств	Нестандартні методи мотивації
Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс	Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнь тощо.
IBM, Макдональдс	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.
Johnson & Johnson, Renault, Peugeot	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця
Johnson & Johnson	Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування
General Motors, Westinghouse Electric, Polaroid, Bell Telephone Lab.	Публікація у власному друкарському органі.
Toshiba, IBM, Polaroid	Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.
Google, IBM	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.

Примітка. *Розроблено за:[9]

Значну роль також відіграє підтримка творчості та інновацій, через надання вільного часу та участь у професійних спільнотах. Компанії, що застосовують такі практики, демонструють високі результати у збереженні цінних працівників та формуванні сильної корпоративної культури.

Беручи до уваги зарубіжний досвід застосування методів мотивації персоналу, українські підприємства можуть удосконалити власну систему стимулювання праці шляхом впровадження низки організаційно-управлінських заходів.

По-перше, доцільним є залучення фахівців з управління персоналом, основним завданням яких буде вивчення індивідуальних мотивів працівників, їхніх ціннісних орієнтацій та реальних потреб. Це дозволить забезпечити адресний підхід до формування мотиваційних інструментів.

По-друге, необхідно розробити чіткі та прозорі критерії оцінювання

результатів праці, що дадуть змогу працівникам розуміти, які саме показники їхньої діяльності є ключовими, а також як вони можуть підвищити власну ефективність.

По-третє, важливо ширше використовувати нематеріальні стимули - систему визнання, морального заохочення та публічного схвалення досягнень, що сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу та зміцненню корпоративної ідентичності. Крім того, слід розвивати корпоративну культуру, яка передбачає відкриту комунікацію між працівниками і керівництвом, організацію спільних заходів, свят, командних змагань і турнірів, спрямованих на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі[10].

Додатково рекомендується запроваджувати різноманітні внутрішньокорпоративні конкурси з матеріальними та символічними заохоченнями, що стимулюватимуть працівників до досягнення високих результатів і підвищення стандартів якості праці. Завершальним, але не менш важливим напрямом удосконалення мотиваційної системи є поліпшення умов праці та розширення соціального пакета, що сприятиме зростанню привабливості підприємства як роботодавця та утриманню кваліфікованих працівників.

Під час формування систем мотивації праці на підприємствах доцільно враховувати напрацьований світовий досвід у цій сфері. Аналіз практик розвинених країн свідчить, що в умовах ринкової економіки сформувалися кілька найбільш показових моделей мотиваційних систем. Серед них вирізняються японська, американська, французька, британська, німецька та шведська моделі, які відображають різні підходи до стимулювання трудової діяльності персоналу [9]. У табл. 3.8. наведено порівняльну характеристику нематеріальних методів мотивації, що застосовуються у зарубіжних країнах.

Види нематеріальної мотивації працівників у зарубіжних країнах*

Країна	Основні види нематеріальної мотивації	Аналітична характеристика та особливості застосування
Японія	Довічний найм; система старшинства при просуванні по службі; формування внутрішньофірмових профспілок; робота в малих групах (4–6 осіб); корпоративна солідарність; регулярні кар'єрні підвищення; моральне заохочення; командні заходи та корпоративне спілкування.	Японська модель ґрунтується на принципах лояльності, колективізму та стабільності зайнятості. Основну увагу приділено довгостроковим відносинам між працівником і роботодавцем, згуртованості колективу та соціальної гармонії.
США	Медичне страхування; курси підвищення кваліфікації; корпоративні заходи та поїздки; сімейні програми; індивідуалізація підходів; моральне визнання досягнень; підтримка ініціативи; навчання у закладах вищої освіти.	Американська модель орієнтована на індивідуальні досягнення, самореалізацію та розвиток компетенцій. Велике значення мають свобода вибору, автономність у виконанні завдань і заохочення творчої ініціативи.
Франція	Гнучкий графік або дистанційна робота; соціальне та медичне страхування; участь у раді директорів (без права голосу); корпоративне харчування; допомога у виплаті кредитів.	Французька модель поєднує соціальну орієнтованість із високим рівнем державного регулювання. Акцент зроблено на забезпеченні соціальних гарантій, балансу між роботою і приватним життям.
Велика Британія	Можливість часткової зайнятості (part-time), фріланс; оплата або компенсація навчання; гнучкий графік роботи.	Британська модель базується на гнучкості трудових відносин і підтримці професійного розвитку. Вона сприяє підвищенню мобільності працівників і розвитку їхнього людського капіталу.
Німеччина	Виробничі ради (спільне управління з адміністрацією); участь у прийнятті рішень щодо організації праці, графіку відпусток, соціального забезпечення, контролю за продуктивністю.	Німецька модель характеризується високим рівнем соціального партнерства між працівниками та роботодавцями. Колективна участь у прийнятті рішень забезпечує довіру, прозорість і стабільність трудових відносин.
Швеція	Участь працівників у раді директорів із правом голосу; сильний вплив профспілок; фріланс; залучення до прийняття управлінських рішень.	Шведська модель є прикладом демократичного стилю управління, що передбачає високу участь працівників у корпоративному житті, орієнтацію на соціальну відповідальність та довіру в системі трудових відносин.

Примітка. *Розроблено за:[23]

Таким чином, зарубіжний досвід формування мотивації працівників свідчить про ефективність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на розвиток персоналу, підтримку благополуччя та створення

сприятливого соціального середовища. У країнах з розвинутою економікою активно застосовуються такі підходи, як моральне заохочення, гнучкі умови праці, корпоративна участь працівників у прийнятті рішень, медичне обслуговування та можливості професійного зростання. Порівняльний аналіз мотиваційних моделей (японської, американської, французької, британської, німецької, шведської) засвідчує, що найрезультативнішими є системи, засновані на довірі, соціальному партнерстві, стабільності зайнятості та підтримці ініціативності працівників. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» запозичення й адаптація таких практик може сприяти підвищенню мотивації, зміцненню корпоративної культури та покращенню управління персоналом в умовах сучасних викликів.

Висновок до розділу 3

1. В умовах воєнного стану в Україні, адаптація системи мотивації персоналу до кризових умов стала необхідною передумовою стабільного функціонування підприємств, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд». Проведений аналіз свідчить, що ефективна мотиваційна політика має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, з акцентом на безпеку, емоційну підтримку, соціальний захист і гнучкість організації праці. Запропонована модель мотивації працівників охоплює всі ключові компоненти – економічну, соціальну, психологічну, інституційну та організаційну – що забезпечує комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Реалізація заходів, таких як преміювання за роботу в умовах ризику, запровадження страхових програм, розвиток гнучких форматів зайнятості та підтримка професійного зростання, дозволяє не лише зберегти кадровий потенціал, але й зміцнити згуртованість колективу, підвищити продуктивність та лояльність працівників. Особливу цінність має урахування індивідуальних потреб співробітників, що формує основу персоналізованої системи мотивації, здатної адаптуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища.

2. Аналіз можливостей застосування позитивної психології в системі

мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчив її високу ефективність як інструменту підтримки емоційного благополуччя персоналу в умовах соціально-економічної нестабільності. Враховуючи виклики, пов'язані з війною, особливої актуальності набуває формування мотиваційного середовища, що базується на розвитку сильних сторін особистості, визнанні досягнень, забезпеченні соціальної підтримки та створенні умов для професійної реалізації. Запропоновані заходи, такі як «дні визнання працівників», програма «Щасливий працівник», психологічне консультування, механізми зворотного зв'язку та створення інституту «амбасадорів позитиву», є практичними механізмами інтеграції позитивної психології у корпоративне середовище. Їхня реалізація сприятиме не лише підвищенню мотивації, а й зниженню плинності персоналу, формуванню позитивного іміджу роботодавця та забезпеченню довгострокової стабільності функціонування підприємства.

3. Аналіз зарубіжного досвіду формування системи мотивації персоналу засвідчив багатовимірність підходів до стимулювання працівників, які ефективно поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти. Практики провідних компаній світу акцентують увагу на розвитку особистісного потенціалу працівників, створенні комфортного соціально-психологічного середовища, а також гнучкому реагуванні на потреби персоналу через моральне заохочення, навчальні програми, медичне обслуговування, участь у прийнятті рішень та індивідуалізовані підходи до стимулювання. Порівняльна характеристика мотиваційних моделей зарубіжних країн (Японії, США, Франції, Великої Британії, Німеччини та Швеції) демонструє, що найбільш ефективними є ті системи, які базуються на цінностях взаємоповаги, довіри, стабільності зайнятості, соціального партнерства та інституційної залученості працівників до управлінських процесів. Впровадження світових практик мотивації у ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятиме не лише підвищенню мотивації персоналу, а й забезпеченню стабільного розвитку підприємств в умовах конкурентного ринку праці.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що в інформаційних джерелах поняття «мотивація» трактують як процес формування та активізації мотивів, що спрямовують поведінку працівника на досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Мотиваційний процес ґрунтується на взаємозв'язку потреб, інтересів, мотивів і стимулів, які формують цілеспрямовану поведінку працівника. Потреби визначають основу мотиваційної системи, інтереси спрямовують увагу, мотиви забезпечують внутрішній імпульс до дії, а стимули виступають зовнішніми чинниками, які можуть підсилювати або послаблювати мотивацію працівників.

2. Формування системи мотивації працівників підприємства є складним процесом, що потребує інтеграції економічних, соціальних і психологічних чинників. Ефективна мотиваційна система повинна бути гнучкою, комплексною та орієнтованою на результат, поєднуючи матеріальні, нематеріальні стимули та адміністративні заходи, та сприяти підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

3. Застосування змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє глибше зрозуміти природу поведінки працівників і забезпечити більш обґрунтований вибір управлінських рішень здійсненні управління персоналом. Методи мотивації, які класифікуються за різними ознаками, повинні відповідати не лише цілям організації, а й індивідуальним потребам працівників. Успішне поєднання матеріального та нематеріального стимулювання дає змогу підвищити рівень задоволеності працею, зміцнити корпоративну культуру, а також створити передумови для професійного розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує адаптивність мотиваційної системи до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, підвищує гнучкість управління персоналом і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

4. На основі аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», встановлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку роздрібною торгівлі в Україні та демонструє стабільність навіть в умовах воєнного стану. Водночас негативний

вплив на рівень прибутковості був спричинений зростанням собівартості продукції та втратою частини супермаркетів. Попри це, у 2024 р. підприємству вдалося досягти позитивних фінансових результатів. Структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» є лінійно-функціональною структурою, що передбачає спеціалізацію управлінських процесів за окремими функціональними підсистемами організації. До ключових сильних сторін ТОВ «Сільпо-Фуд» належать високий рівень кваліфікації персоналу, сформований позитивний імідж бренду та розгалужена мережа торговельних об'єктів. Серед основних недоліків слід відзначити відносно високий рівень цін на продукцію та недосконалість окремих елементів логістичної системи.

5. ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом характеризується стабільною динамікою чисельності персоналу та високим рівнем укомплектованості управлінських посад. Середньооблікова чисельність персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» за досліджуваній період зменшилась на 14,1 %. Коефіцієнт плинності на рівні 0,46 % та коефіцієнт змінності 0,6 % є ознаками стабільності. Це обумовлює необхідність посиленої уваги до системи професійного розвитку, зокрема через планування заходів з підвищення кваліфікації, внутрішнього навчання та ротації персоналу.

6. За досліджуваній період у ТОВ «Сільпо-Фуд» спостерігалось суттєве зростання рівня середньомісячної заробітної плати на 71,9 %. Така динаміка обумовлена зокрема нормативними вимогами, пов'язаними з можливістю бронювання військовозобов'язаних працівників. За результатами соціологічного опитування, у якому взяли участь 72 % працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», виявлено високий рівень зацікавленості персоналу в удосконаленні чинної системи мотивації праці. Аналіз отриманих емпіричних даних засвідчив, що найвищий рівень задоволеності працівників спостерігається у сферах організації системи навчання (38 %) та умов праці (35 %). Найнижчі показники задоволеності зафіксовано в аспекті визнання досягнень, де лише 12 % респондентів висловили повне задоволення. Основною причиною такого рівня оцінки визначено недостатню прозорість

процедур визнання результатів праці, що потребує подальшого вдосконалення відповідних елементів мотиваційної політики підприємства.

7. В умовах воєнного стану в Україні, адаптація системи мотивації персоналу до кризових умов стала необхідною передумовою стабільного функціонування підприємств, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд». Проведений аналіз свідчить, що ефективна мотиваційна система має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, з акцентом на безпеку, емоційну підтримку, соціальний захист і гнучкість організації праці. Особливу цінність має урахування індивідуальних потреб працівників, що формує основу персоналізованої системи мотивації, здатної адаптуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища.

8. Аналіз можливостей застосування позитивної психології в системі мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчив її високу ефективність як інструменту підтримки емоційного благополуччя персоналу в умовах соціально-економічної нестабільності. Запропоновані заходи, такі як «дні визнання працівників», програма «Щасливий працівник», психологічне консультування, механізми зворотного зв'язку та створення інституту «амбасадорів позитиву», є практичними механізмами інтеграції позитивної психології у корпоративне середовище підприємства.

9. Аналіз зарубіжного досвіду формування системи мотивації персоналу засвідчив багатовимірність підходів до стимулювання працівників, які ефективно поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти. Практики провідних компаній світу акцентують увагу на розвитку особистісного потенціалу працівників, створенні комфортного соціально-психологічного середовища, а також гнучкому реагуванні на потреби персоналу через моральне заохочення, навчальні програми, медичне обслуговування, участь у прийнятті рішень та індивідуалізовані підходи до стимулювання. Впровадження зарубіжних практик мотивації у ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятиме не лише підвищенню мотивації персоналу, а й забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Теоретико-методичні засади мотивації персоналу банку. *Наукові інновації та передові технолог.* 2022. № 12 (14). С. 108-117. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/3051/3064>
2. Ангелко І., Самотій Н., Лех Г. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 3. С.187-191.
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
4. Балановська Т. І., Гогоуля О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2020. 466 с.
6. Балановська Т. І., Гогоуля О. П., Сотник В. В. Управління ризиками та економічною безпекою: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 299 с.
7. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я.* 2022. № 4. С. 119–125.
8. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління.* 2022. № 1 (61). С. 12–18.
9. Васюта В. Б., Литвин В. М. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *ГЕВ.* 2025. № 1. С. 173–180.
10. Воржакова Ю., Фурманець В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених.*

2021. № 15. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52801> (дата звернення: 12.09.2025).

11. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=5>.

12. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В., Аксентюк М. М., Восколупов В. В., Голік В. В. Лідерство: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 515 с. URL: http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9402/1/Havrysh_Dramaretska_ta_in_Liderstvo_posibnyk.pdf

13. Герасименко А. В. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи*. 2022. № 9(27). С. 209-221. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221)

14. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту : навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.

15. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.

16. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 15.09.2025).

17. Долгальова О. В. Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 140–147.

18. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці

робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1 (34). С. 29–35.

19. Замроз М.В., Кульчицька Л.Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»*. 2022. Вип.13. С. 78-84

20. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 20.10.2025).

21. Звіт про управління за 2024 рік : *Silpo* URL: <https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).

22. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.

23. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 1. Pp. 75-83.

24. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.

25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

26. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

27. Менеджмент: навчальний посібник/ Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с.

28. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. 4. С. 238–246.

29. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67

30. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. 357 с.

31. Офіційний сайт компанії «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).

32. Подзігун С., Чернов А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників ІТ-сфери. *Економічні горизонти*. 2025. №1 (30). С. 123–130. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.322347](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347)

33. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. *Modern Economics*. 2023. №38. С.132-138 URL: <https://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14361/1/poltorak.pdf>

34. Полякова Ю.В., Мокій О.А. Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2020. 496 с.

35. Пустовіт О.Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 3. С. 47–63.

36. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>

37. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу та Права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2023. № 36. С. 60–69. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

38. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № (38). С.

350–360.

39. Сивицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 178–186.

40. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>

41. Тимченко І., Левіна А. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91.

42. ТОВ «Сільпо-Фуд» : *Опендатабот* URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198> (дата звернення: 25.09.2025).

43. Транченко Л., Транченко О., Лопатюк, Р. Системи мотивації та матеріального стимулювання в індустрії гостинності із застосуванням цифрових технологій. *Підприємництво і торгівля*. 2025. Вип 45. С. 86-99. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-11>

44. Управління бізнесом: навчальний посібник / Балановська Т.І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с. URL: http://dspace.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9825/1/Balanovska_Troian_Havrysh_Voskolupov_Upravlinnia_biznesom_posibnyk.pdf

45. Харченко Г. А., Гоголя О. П., Харченко В. В. Теорія організації: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 456 с.

46. Черевань І.В., Коваленко Ю.О., Голець С.П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С.104-109. URL:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

47. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

48. Шмига О., Сіра, І. Адаптація системи мотивації праці у ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану. *UNIVERSUM*. 2025. Вип. 21. С. 53–61. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1958>

49. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 347–351. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61>

50. Dolynskyi S., Kostina T., Voskolupov V. The essence of the enterprise management system and features of its structure. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 24, Pp.41-49 URL: <https://smart-scm.org/en/journal-25-2024/the-essence-of-the-enterprise-management-system-and-features-of-its-structure/>

51. Laufer H. Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Berlin : GABAL Verlag GmbH, 2013. 232 p

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета щодо задоволеності персоналу системою мотивації в колективі ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Як би Ви оцінили рівень заробітної плати?

- Задоволені;
 - Частково задоволені;
 - Незадоволені;
 - Впишіть основні недоліки Вашої оплати праці _____
-

2. Як би Ви оцінили систему преміювання?

- Задоволені;
 - Частково задоволені;
 - Незадоволені;
 - Впишіть основні недоліки системи преміювання _____
-

3. Як би Ви оцінили соціальний пакет у підприємстві?

- Задоволені;
 - Частково задоволені;
 - Незадоволені;
 - Впишіть основні недоліки соціального пакету _____
-

4. Як би Ви оцінили можливості кар'єрного зростання у підприємстві?

- Задоволені;
 - Частково задоволені;
 - Незадоволені;
 - Впишіть основні недоліки кар'єрного зростання _____
-

5. Як би Ви оцінили умови праці у підприємстві?

- Задоволені;
 - Частково задоволені;
 - Незадоволені;
 - Впишіть основні недоліки умов праці _____
-

6. Як би Ви оцінили рівень корпоративної культури у підприємстві?

- Задоволені;
 - Частково задоволені;
 - Незадоволені;
 - Впишіть основні недоліки корпоративної культури _____
-

7. Як би Ви оцінили рівень системи навчання у підприємстві?

Задоволені;

Частково задоволені;

Незадоволені;

Впишіть основні недоліки системи навчання _____

8. Як би Ви оцінили рівень визнання досягнень у підприємстві?

Задоволені;

Частково задоволені;

Незадоволені;

Впишіть основні недоліки визнання досягнень _____

Дякуємо за пройдене анкетування!!!