

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: Управління мотивацією персоналу як інструмент
підвищення ефективності діяльності підприємства

здобувач II курсу групи УПЕП-24зм
спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Головатенко Я. В.

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник роботи д.е.н. Маслош О.В.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

Київ – 2025

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	5
1.2. Теоретичні підходи та моделі мотивації персоналу.....	15
1.3. Мотиваційні механізми й інструменти стимулювання трудової активності працівників на підприємстві.....	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЙОГО ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ.....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства як основа формування ефективної системи мотивації персоналу.....	41
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства.....	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу.....	62
3.2. Розроблення заходів щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві.....	67
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	72
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції ефективне управління персоналом стає однією з ключових передумов успішної діяльності підприємства. Особливої ваги набуває мотивація працівників, яка визначає рівень їх трудової активності, професійної відповідальності, залученості й готовності сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Саме тому дослідження питань управління мотивацією персоналу є надзвичайно актуальним і має важливе практичне значення для сучасних підприємств.

Управління мотивацією персоналу охоплює комплекс заходів, спрямованих на формування внутрішнього та зовнішнього стимулу до якісного виконання роботи. Цей процес ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних факторів, які впливають на поведінку працівника в організації. Важливо підкреслити, що ефективна система мотивації не є універсальною: вона потребує адаптації до специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, фінансових можливостей та стратегічних пріоритетів.

Особливого значення набуває вивчення мотиваційних механізмів у контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в українській економіці. Становлення ринкових відносин, постійні зміни у законодавстві, економічні кризи та виклики, пов'язані з війною, змушують підприємства переосмислювати підходи до управління людськими ресурсами.

В таких умовах мотивація персоналу стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й засобом стабілізації колективу, збереження професійного потенціалу та розвитку підприємства. Водночас недостатня увага до формування ефективної мотиваційної політики може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення плинності кадрів, погіршення психологічного клімату та зменшення конкурентоспроможності підприємства. Тому удосконалення системи мотивації потребує поглибленого

теоретичного та практичного аналізу, що робить обрану тему особливо важливою в сучасних умовах.

Зважаючи на значущість людського капіталу як ключового ресурсу підприємства, дослідження механізмів стимулювання персоналу відкриває можливості для підвищення ефективності управління, формування інноваційного потенціалу та зміцнення ринкових позицій підприємства. Саме тому розроблення дієвих мотиваційних інструментів є важливим напрямом модернізації системи управління.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні основи та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління мотивацією персоналу як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

- визначити сутність і роль мотивації персоналу;
- дослідити теоретичні підходи до управління мотивацією;
- надати характеристику підприємства;
- визначити техніко-економічну характеристику діяльності підприємства як основа формування ефективної системи мотивації персоналу;
- встановити оцінку системи управління мотивацією персоналу та її визначити вплив на ефективність діяльності підприємства;
- виявити проблеми та недоліки;
- розробити заходи з удосконалення мотиваційної політики;
- обґрунтувати їхню ефективність.

Об’єкт дослідження – процес управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми формування ефективної системи мотивації персоналу.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, системний підхід, методи узагальнення, аналітичні та графічні методи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством

Управління підприємством є складним та багатограним процесом, спрямованим на досягнення стратегічних цілей та ефективне функціонування організації. Ефективне управління включає в себе планування, організацію, контроль та координацію різних аспектів діяльності підприємства з метою оптимізації ресурсів і досягнення конкурентних переваг.

Планування є одним із перших етапів управління підприємством. Це включає визначення мети діяльності, формулювання стратегій та тактичних планів, розробку бізнес-планів та прогнозування результатів. Ефективне планування дозволяє підприємству програмувати свої цілі та шляхи їх досягнення.

Організація є ще одним аспектом управління підприємством. Це включає в себе встановлення структури організації, розподіл обов'язків та повноважень між співробітниками, створення комунікаційних каналів та забезпечення ефективного функціонування всіх підрозділів. Контроль – це процес визначення та оцінки результатів діяльності підприємства з виявлення відхилення від поставлених цілей та прийняття відповідних заходів для їх коригування. Ефективний контроль дозволяє уникнути негативних наслідків для підприємства та забезпечити досягнення стратегічних цілей [12, с.32].

Мотивація в управлінні підприємством – це процес стимулювання співробітників до досягнення поставлених цілей та виконання роботи на високому рівні ефективності. Це один із ключових аспектів управління персоналом, що походить від ступеня мотивації працівників, знижує продуктивність та результативність підприємства в цілому [6].

Роль мотивації в управлінському підприємстві полягає в тому, що вона допоможе залучити та утримувати висококваліфікованих працівників, стимулює їх до більш ефективної праці та досягнення кращих результатів. Мотивовані працівники більш віддані своїй роботі, більш творчі та ініціативні, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Основними теоріями мотивації, які використовують в управлінському підприємстві, є теорія Герцберга, теорія Макрегора, теорія Герцберга та інші. Ці теорії вказують на фактори, які можуть мотивувати працівників, такі як потреби, ці різні, визнання, відповідальність тощо. Важливо досягти індивідуальних особливостей та потреб працівників для ефективної мотивації на робочому місці [48, с.112].

Управління мотивацією персоналу - це складний і постійний процес, який вимагає уваги та зусиль з боку керівництва підприємства. Врахування потреб та інтересів працівників, створення сприятливого робочого середовища та системи стимулів дозволить забезпечити високий рівень мотивації та продуктивності праці на підприємствах [17, с.92].

Мотивація в управлінні підприємством – це сукупність факторів, які спонукають людину до певної дії або певної поведінки. У контексті управління підприємством мотивація успішно відіграє важливу роль у стимулюванні працівників до досягнення поставлених цілей та підвищення їхньої продуктивності.

Роль мотивації в управлінському підприємстві виникає в тому, що вона сприяє підвищенню та підвищенню кваліфікації працівників, досягає рівня задоволеності працівників своєю роботою, стимулює їх до саморозвитку та професійного зростання. Крім того, мотивація допоможе забезпечити ефективне функціонування команди та підвищити загальну продуктивність праці на підприємствах.

Основні принципи побудови системи мотивації включення можливостей визнання та винагородження досягнень працівників, створення елементів для професійного зростання та розвитку, підтримки сприятливого робочого

середовища та корпоративної культури, а також врахування індивідуальних потреб та мотивацій працівників. Управління мотивацією на підприємствах вимагає системного підходу та постійного аналізу ефективності заходів з мотивації.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників які класифікують за декількома ознаками (рис 1.1):

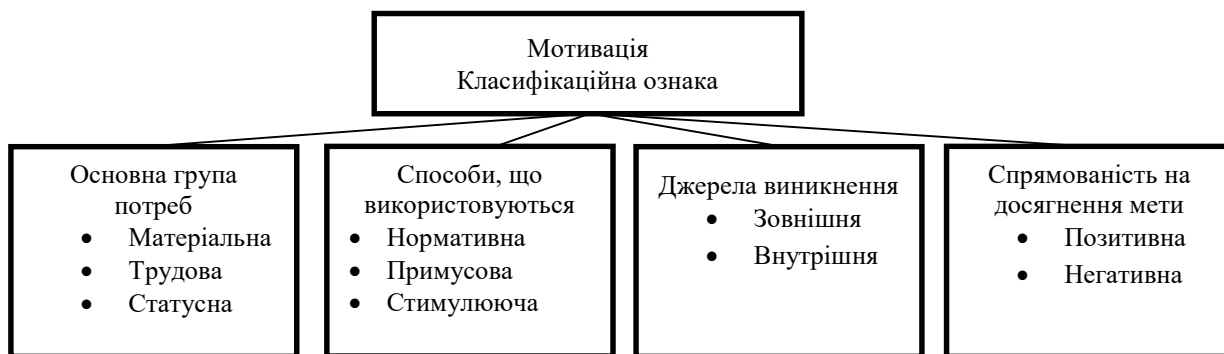


Рис 1.1 Класифікація мотивації [2]

Класифікація мотивації, представлена на рис. 1.1, демонструє багатовимірний підхід до розуміння стимулів, що спонукають працівника до трудової діяльності. Важливим елементом є поділ мотивації за основними групами потреб, які визначають глибинні причини поведінки людини на робочому місці. Матеріальні потреби включають прагнення до отримання заробітної плати, премій, соціальних виплат та інших фінансових стимулів. Трудова мотивація пов'язана з бажанням працівника реалізувати професійні навички, виконувати цікаві завдання та отримувати задоволення від роботи.

Варто зазначити, що статусна мотивація формується через потребу у визнанні, повазі, підвищенні посадового рівня та зміцненні соціального статусу в колективі. Іншим важливим критерієм класифікації є способи, що використовуються для мотивації персоналу. Нормативна мотивація передбачає вплив через систему правил, корпоративних стандартів і внутрішніх регламентів. Примусова мотивація ґрунтується на адміністративному тиску, контролі, санкціях або ризику їх застосування.

Стимулююча мотивація, навпаки, спрямована на позитивне підкріплення поведінки працівників через винагороди, похвалу, премії та можливості кар'єрного зростання. Така класифікація підкреслює, що ефективна система управління мотивацією має гармонійно поєднувати різні способи впливу залежно від конкретної ситуації.

Важливе значення у структурі мотивації має також поділ за джерелами виникнення. Зовнішня мотивація формується під впливом факторів зовнішнього середовища – заробітної плати, бонусів, умов праці чи вимог керівництва. Внутрішня мотивація, своєю чергою, ґрунтується на індивідуальних переконаннях, інтересах, цінностях і прагненні до професійного розвитку. Працівник, який має високу внутрішню мотивацію, більш відповідально підходить до виконання завдань, демонструє творчий підхід і здатність до самостійного прийняття рішень [25, с.43].

Досліджено, що ще один критерій – спрямованість мотивації на досягнення певної мети. Позитивна мотивація виникає у разі, коли працівник прагне отримати винагороду, визнання або досягти важливого результату.

О. Гірняк стверджує, що негативна мотивація базується на бажанні уникнути покарання, штрафів, дисциплінарних стягнень або зниження статусу. Хоча негативні стимули можуть давати короткостроковий ефект, у довгостроковій перспективі саме позитивна мотивація забезпечує сталі результати, формує здоровий психологічний клімат та підвищує якість роботи [10, с.49].

Представлена класифікація мотивації дозволяє глибше зрозуміти, як різні підходи впливають на поведінку працівників та їхні професійні наміри. Вона демонструє, що мотивація не є одновимірним явищем, а складається з комплексної системи взаємопов'язаних елементів, кожен з яких потребує окремого аналізу та врахування під час формування управлінської політики.

Відповідно до цього, визначено, що систематизація видів мотивації, подана на рисунку, має важливе значення для розроблення ефективної системи стимулювання персоналу. Вона допомагає керівникам визначити сильні та

слабкі сторони існуючих мотиваційних методів, обрати найбільш дієві інструменти впливу на працівників і сформувану збалансовану мотиваційну політику, яка сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення досягнутих цілей та підвищення їх продуктивності. Ефективна система мотивації включає в себе різноманітні елементи, які враховують індивідуальні потреби та мотивацію працівників, а також сприяють підвищенню загального духу колективу та покращенню організаційної культури.

А. Докашенко у своїх дослідженнях стверджує, що основні складові системи мотивації персоналу включають матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних стимулів відплачується заробітна плата, премії, бонуси, фінансові компенсації за досягнення результатів. Нематеріальні стимули включають слова вченості, визнання успіхів, можливість професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, можливість самореалізації та розвитку творчих здібностей [15, с.61].

Для побудови ефективної системи мотивації необхідно забезпечити індивідуальні особливості та потреби працівників, а також створити сприятливе робоче середовище та корпоративну культуру, яка б підтримувала цілі та цінності організації. Такий підхід забезпечує високий рівень мотивації персоналу, що у своєму випадку сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Мотивація виступає ключовою складовою управління, від неї залежить ефективність роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективний керівник намагається стимулювати працівників до кращої праці, створює умови для внутрішньої мотивації та підтримує їхню зацікавленість у роботі.

Мотиваційна система – це складний механізм, який включає в себе різноманітні мотиваційні елементи, спрямовані на досягнення цілей

підприємства. Ця система повинна бути цільовою та охоплювати всі аспекти мотивації персоналу. Недостатнє використання або невміле застосування системи мотивації може призвести до низької продуктивності та великої текучості кадрів на підприємствах.

Успішна реалізація будь-яких стратегічних змін чи розвитку підприємства неможлива без ефективної системи мотивації персоналу. Тому розробка та вдосконалення системи мотивації є одним із основних завдань управління персоналом на будь-якому підприємстві [20].

Визначення пріоритетів у формуванні системи стимулювання персоналу є ключовим етапом у процесі управління.

Перш ніж розробити конкретні заходи мотивації, важливо чітко зрозуміти, яких цілей та результатів ми хочемо досягти на підприємстві. Наприклад, якщо надається покращення обслуговування клієнтів, то система стимулювання може бути спрямована на мотивацію працівників до відповідного та лояльного ставлення до кожного клієнта, навіть у складних ситуаціях. Це може включати навчання персоналу, надання бонусів за якість обслуговування та розвиток програми внутрішнього клієнтського сервісу.

З іншого боку, головна компенсація є підвищення продуктивності роботи, тож система мотивації може бути спрямована на стимулювання досягнення конкретних результатів та високої ефективності виконання завдань. Це може включати в себе інсталяцію цілей та нагородження працівників за їх досягнення, стимулювання творчого підходу до роботи та надання можливостей для особистого зростання та розвитку.

Доцільно встановити, що враховуючи стратегію компанії та встановлені цілі, можна розробити систему стимулювання, яка буде максимально ефективною та спрямованою на досягнення позитивних результатів для підприємства. Важливо пам'ятати, що система мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у стратегії та потребах компанії.

Матеріальна мотивація дійсно успішно важливу роль у стимулюванні працівників, особливо в аспекті гарантованої та стабільної заробітної плати.

Однак, важливо розуміти, що постійне підвищення зарплати не завжди є оптимальним способом підтримки трудової активності та зростання продуктивності. Якщо спочатку підвищення зарплати може стимулювати працівників до більшого зусилля, з часом ефект може зменшитися, і цей працівник може вимагати ще більшого підвищення, не приносячи відповідного зростання продуктивності. Це відомо як ефект адаптації до високого рівня зарплати [20]. Тому важливо забезпечити баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією. Нематеріальні мотиви, такі як визнання, можливість самореалізації, можуть бути так само досягнуті для працівників, як і зарплата. Крім того, важливо забезпечити індивідуальні потреби та мотивацію працівників, щоб забезпечити їх високу продуктивність та задоволеність роботою на тривалий термін.

Відповідно до цього, слід відзначити, що система мотивації персоналу є ключовим інструментом управління, який дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та задоволеності працівників на підприємствах. Ефективна система мотивації має бути комплексною, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також індивідуальні потреби та мотивацію працівників.

Важливою складовою системою мотивації є баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією, а також врахування індивідуальних особливостей та потреб працівників. Постійне вдосконалення системи мотивації, її адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства є ключовими умовами для досягнення високих результатів та підтримки конкурентоспроможності організації.

В таблиці 1.1 наведено основні теорії мотивації, що зустрічаються в сучасних дослідженнях.

Таблиця 1.1

Основні теорії мотивації [26]

Змістовні теорії мотивації	
Ф.Герцберг	Запропонував модель двох груп факторів розподілу потреб: «гігієнічні фактори», пов'язані із запобіганням незадоволеності роботою, «мотивуючі фактори», пов'язані з характером і сутністю роботи.
Д. Макгрегор	Сформулював «ХУ-теорію», яка включає дві протилежні теорії – «Х» і «У». теорія «Х» розглядає людину, як безініціативного працівника, що пояснює необхідність примушення і матеріального заохочення як допоміжного засобу. Теорія «У» припускає, що в мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати. Модель теорії «У» описує передову, творчо активну частину суспільства. Її порядок наступний:самоутвердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення.
Д.Маккеланд	Не заперечуючи значності попередніх теорій, виявив найважливіші «вторинні потреби, які актуалізуються за допомогою достатньої матеріальної забезпеченості: участь у владі, досягнення, визнання.
К.Альфендер	Автор теорії ERG (Existence, Related-ness, Growth). Це спроба уточнення й творчого розвитку теорії А.Маслоу. він виділяє три класи потреб: потреби існування, потреби зв'язку і потреби зростання.
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікування базується на взаємозв'язку витрат праці, результатів праці, винагороди і цінності винагороди.

Дж. Адамс	Теорія справедливості стверджує, що працівники оцінюють винагороду за результати своєї діяльності, порівнюючи його з оцінкою аналогічних дій по роботі.
Л.Портер Е. Лоуер	Комплексна процесуальна теорія, що містить елементи теорії очікування і теорії справедливості. Мотивуючими чинниками є: витрати праці, винагорода, рівень задоволеності.
Дж.Аткінсон	Теорія результативної валентності, яка стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від бажання індивіда досягнути успіху або уникнути негативної оцінки.
Б. Скіннера	Теорія посилення мотивації, що відображає залежність від минулого досвіду людей. Схематичний механізм поведінки, згідно цієї теорії: стимул, поведінка, наслідки, майбутня поведінка.

Варто зазначити і те, що психологічні особливості мотивації також включають здатність до самоконтролю та організації часу. Люди, які мають розвинену здатність до самоконтролю, можуть ефективніше долати перешкоди та стежити за виконанням поставлених завдань, навіть за наявності зовнішніх труднощів. Самоконтроль дозволяє людині не відволікатися від завдань і зберігати концентрацію на досягненні мети, що є важливим аспектом ефективної діяльності. Не менш важливою є також роль установки та мотиваційних переконань у формуванні мотивації.

Позитивна установка на досягнення успіху і віра в свої сили можуть значно підвищити рівень мотивації. Установки, що сприяють позитивному мисленню та віри в можливість досягнення результату, сприяють кращому виконанню завдань і зниженню стресу в процесі роботи. Натомість негативні установки, такі як страх невдачі чи переконання в своїй неспроможності,

можуть значно знизити мотиваційний рівень і сприяти втраті інтересу до діяльності.

Значним фактором, який впливає на мотивацію, є соціальний контекст. Оточення, в якому перебуває людина, може як підтримувати, так і стримувати її мотиваційний потенціал. Підтримка з боку родини, колег, наставників або керівників має величезне значення для формування внутрішньої мотивації та досягнення успіху. Якщо людина отримує позитивний зворотний зв'язок, визнання її досягнень, це стимулює її до подальших дій і збільшує впевненість у своїх силах. Одним з важливих аспектів є також мотивація через досягнення короткострокових та довгострокових цілей. Люди, які мають чітке уявлення про те, як досягти своїх цілей, і можуть розбивати великий результат на невеликі етапи, більш мотивовані до дії. Чітке планування і наявність конкретних етапів досягнення цілі дозволяють знизити тривожність і невизначеність, що часто може знижувати мотивацію [24, с.73].

Психологічні особливості мотивації також включають здатність адаптуватися до змін. Гнучкість і готовність до змін є важливими для збереження високого рівня мотивації, оскільки в умовах нестабільності або змін у зовнішньому середовищі людина повинна мати здатність коригувати свої дії та стратегії для досягнення поставлених цілей. У процесі мотивації важливу роль відіграє самоусвідомлення, яке дозволяє людині розуміти свої потреби, сильні та слабкі сторони. Люди, які здатні критично оцінювати свої можливості та ставити реалістичні цілі, мають більше шансів на успіх. Самоусвідомлення дозволяє людині адаптувати свою мотивацію до конкретних ситуацій і умов, що значно підвищує її ефективність.

Також важливо зазначити, що мотивація може бути як позитивною, так і негативною. Позитивна мотивація спрямована на досягнення бажаних результатів, у той час як негативна мотивація часто пов'язана з уникненням негативних наслідків, таких як невдача або покарання. Обидва типи мотивації можуть бути ефективними, але довгострокова позитивна мотивація часто є більш стійкою і сприяє досягненню кращих результатів.

Отже, застосування ефективної системи мотивації дозволяє підприємству залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, збільшити їх продуктивність та задоволеність від роботи, а також створити сприятливу атмосферу в колективі. Такий підхід підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей. Мотивація персоналу є ключовим елементом управління підприємством, після чого ви шукаєте продуктивність та ефективність працівників. Система мотивації, побудована на основі врахування індивідуальних потреб та мотивації працівників, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність. Управління мотивацією персоналу вимагає системного підходу та постійного аналізу ефективності заходів з мотивації. Важливо забезпечити індивідуальні особливості та потреби працівників, а також забезпечити взаємодію між вищими рівнями управління для досягнення загальних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє підприємствам залучати та утримувати у висококваліфікованих співробітників, розвивати їхню продуктивність та розвивати сприятливу атмосферу в колективі.

Таким чином, мотивація професійного персоналу важливу роль у розвитку та успіху підприємства. Його ефективне управління дозволяє досягти високих результатів у роботі колективу та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища.

1.2. Теоретичні підходи та моделі мотивації персоналу

Теоретичні підходи та моделі мотивації персоналу становлять важливу частину системи управління трудовою діяльністю, оскільки вони визначають закономірності формування поведінки працівників та регулюють ефективність застосування стимулів у професійній сфері. Дослідження мотивації має давню історію та ґрунтується на напрацюваннях психології,

менеджменту, соціології й економічної теорії. Кожний підхід висвітлює окремі аспекти впливу мотиваційних факторів та допомагає зрозуміти, яким чином можна забезпечити високу трудову активність, продуктивність і задоволеність персоналу. Загалом теоретичні моделі мотивації мають на меті пояснити, чому люди виконують певні дії, які фактори спонукають їх працювати ефективніше та як організація може керувати цими процесами.

Класичні теорії зосереджені на базових потребах працівників, тоді як сучасні підходи враховують внутрішню мотивацію, особисті цінності, вплив корпоративної культури та специфіку робочого середовища. Такий різнобічний погляд забезпечує комплексне розуміння мотиваційної поведінки.

С. Леськова зазначає, що знання теоретичних моделей є необхідним для формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві, адже кожна з них пропонує власний набір інструментів для стимулювання працівників. Потребові моделі допомагають визначити, які стимули будуть найбільш дієвими для певних категорій персоналу, процесуальні теорії акцентують увагу на справедливості та очікуваннях, а змістові моделі пояснюють, які саме потреби спонукають людину до діяльності. Усі ці підходи дозволяють керівникам адаптувати мотиваційний механізм до реальних умов роботи підприємств [30, с.105].

Роль мотивації у формуванні ефективної діяльності полягає у таких аспектах:

- створення напрямку для діяльності: мотивація визначає, куди буде спрямована діяльність людини. Вона допомагає чітко визначити мету і встановити пріоритети, що є основою для подальших дій;
- підвищення інтенсивності зусиль: мотивація стимулює людину до активності, збільшуючи рівень енергії, який витрачається на виконання завдань. Без належної мотивації зусилля можуть бути обмеженими або недостатньо ефективними;

- забезпечення цілеспрямованості: мотивовані люди схильні зосереджувати свої зусилля на досягненні конкретної мети, що дозволяє знижувати вплив сторонніх факторів і уникати відволікань;
- подолання труднощів і перешкод: мотивація допомагає людині залишатися стійкою в умовах складнощів, забезпечуючи необхідну внутрішню силу для подолання тимчасових труднощів і неуспіхів;
- підвищення рівня задоволення від процесу: внутрішня мотивація, зокрема, забезпечує більший рівень задоволення від виконуваної роботи, що сприяє підтриманню інтересу і бажання продовжувати діяльність;
- оптимізація використання ресурсів: мотивовані люди ефективніше використовують час, енергію та інші ресурси, оскільки вони мають чітке уявлення про те, що й куди потрібно спрямовувати свої зусилля;
- підвищення продуктивності та результативності: завдяки мотивації люди досягають високих результатів, що значно підвищує продуктивність діяльності, оскільки вони виконують завдання більш ефективно та з більшою віддачою [2, с.18-19].

Проблеми мотивації в процесі формування ефективної діяльності можуть виникати через різноманітні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на людину. Однією з основних проблем є відсутність чітко визначених цілей або незрозумілість кінцевих результатів. Без ясного розуміння того, чого саме потрібно досягти, мотивація знижується, і людина може втратити інтерес до виконання завдання. Це призводить до зниження інтенсивності роботи та зменшення продуктивності.

Ще однією проблемою є низький рівень внутрішньої мотивації, який може бути спричинений відсутністю внутрішніх стимулів або цікавості до діяльності. Коли людина не бачить особистісної цінності в тій чи іншій задачі, вона часто працює лише через зовнішні фактори, такі як матеріальні винагороди. Однак зовнішня мотивація не завжди забезпечує стійкий результат, оскільки після досягнення винагороди інтерес до діяльності може

різко зменшитися, що позначається на довгострокових результатах. Іншою суттєвою проблемою є перешкоди, які виникають внаслідок стресу або недостатнього психологічного ресурсу для досягнення мети. Люди, які стикаються з труднощами або непередбачуваними обставинами, можуть втратити віру в свої сили або здатність подолати складнощі. Це знижує рівень мотивації, оскільки перешкоди сприймаються як нездоланні, що призводить до відмови від активних дій або спроби досягти поставленої мети. Також часто виникає проблема з недостатньою підтримкою з боку оточення або відсутністю зовнішніх стимулів для досягнення результатів. Якщо людина не отримує належного визнання своїх досягнень, це може призвести до зниження мотивації та бажання працювати над подальшими завданнями [49, с.81-82].

На основі цього, варто висвітлити концептуальні характеристики моделей трудової мотивації на рисунку 1.2.

Проаналізовано, що на в основі концептуальних підходів лежить припущення про те, що мотивація не є одновимірним явищем, а має складну структуру, що включає внутрішні та зовнішні стимули, потреби, очікування, цінності та індивідуальні особливості працівника. Саме поєднання цих елементів визначає реальну поведінку людини на робочому місці та рівень її продуктивності.

Однією з ключових характеристик моделей трудової мотивації є визначення джерела виникнення мотивації, тобто внутрішня чи зовнішня природа спонукання. Внутрішня мотивація ґрунтується на інтересах, задоволенні від роботи, прагненні до розвитку та самореалізації. Зовнішня – пов'язана з винагородами, санкціями, статусом чи умовами праці. У різних моделях ці джерела мають різний ступінь значущості: у змістових моделях акцент робиться на внутрішніх потребах, тоді як процесуальні моделі аналізують взаємодію очікувань працівника з результатами та винагородами. Наступною концептуальною характеристикою є орієнтація на потреби або процес, що визначає логіку побудови моделей.

Змістові теорії виходять із того, що поведінку людини визначають рівні її потреб, які необхідно задовольняти у певній послідовності або залежно від ситуації. Процесуальні теорії пояснюють мотивацію як результат індивідуальних оцінок справедливості, очікувань та імовірності отримання винагороди. Такий поділ дає можливість зрозуміти, чи варто зосереджуватися на створенні умов для задоволення потреб, чи на оптимізації управлінських процесів, які впливають на поведінку працівника.

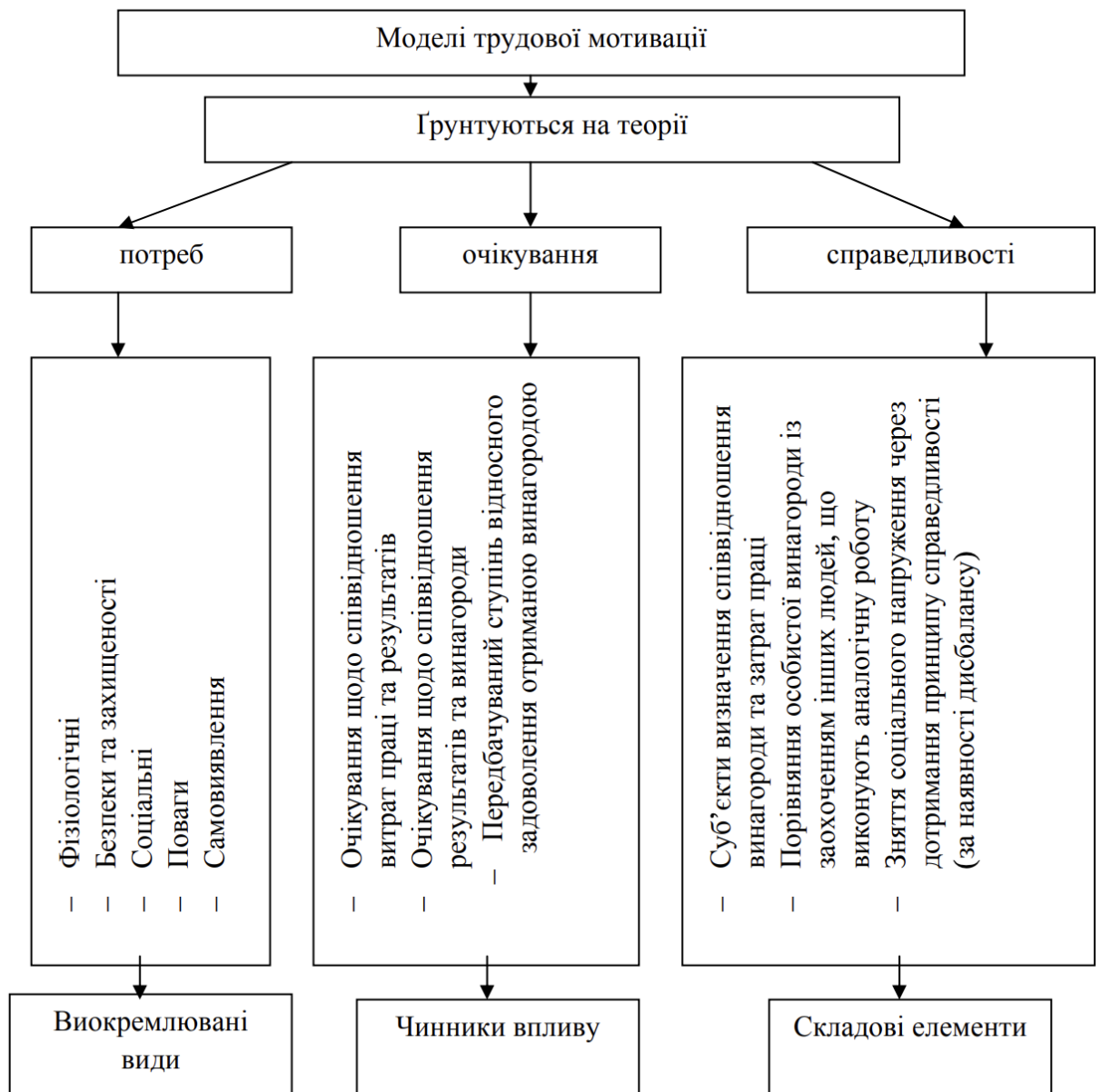


Рис. 1.2. Концептуальні характеристики моделей трудової мотивації [5]

Важливою концептуальною ознакою моделей трудової мотивації є визначення цільової спрямованості поведінки. Оскільки мотивація завжди пов'язана з досягненням певних результатів, моделі враховують ступінь важливості мети, можливість її досягнення, співвідношення між вкладеними зусиллями та отриманою винагородою.

У низці теорій наголошується, що працівник діє раціонально: він прагне максимізувати позитивні наслідки та мінімізувати втрати. Саме тому правильно організована система мотивації має забезпечувати чіткий зв'язок між результатом, оцінкою діяльності та винагородою.

Досліджено, що ще однією характеристикою є система цінностей та індивідуальних особливостей працівника, яка визначає, як саме він реагує на стимули. Моделі мотивації враховують той факт, що однакові стимули можуть по-різному впливати на різних працівників. Це підкреслює важливість персоніфікованого підходу до формування мотиваційної системи, що враховує не лише потреби, але й професійні інтереси, життєві цілі, темперамент, рівень кваліфікації та попередній досвід.

На основі цього, можна встановити, що концептуальні характеристики моделей трудової мотивації показують, що мотивація – це багатокomпонентна система, яка формується під впливом потреб, стимулів, цінностей, цілей та очікувань працівника [51].

Питання мотивації персоналу займає центральне місце в системі управління людськими ресурсами, адже саме рівень зацікавленості працівників у високоякісному виконанні трудових обов'язків визначає ефективність функціонування підприємства. Теоретичні підходи до мотивації формувалися протягом тривалого часу й відображають різні погляди на природу трудової поведінки людини. Вони є фундаментом для створення практичних механізмів стимулювання, які застосовуються на підприємствах для підвищення продуктивності, задоволеності працею та зниження плинності кадрів.

Одним із найвідоміших змістових підходів до мотивації є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка передбачає послідовність задоволення п'яти груп потреб: фізіологічних, потреб безпеки, соціальних, престижних та потреб у самореалізації. Відповідно до цієї моделі, мотиваційна активність працівника виникає тоді, коли незадоволена певна потреба, яка стає домінуючою.

Практичне значення підходу полягає в тому, що він дозволяє керівникам визначати пріоритети у створенні умов праці та доборі стимулів, які відповідають рівню розвитку персоналу.

Не менш важливим є підхід К. Альдерфера, який трансформував піраміду Маслоу у модель ERG, що включає потреби існування, зв'язку та зростання. На відміну від Маслоу, ця модель визнає, що працівник може одночасно прагнути задоволення потреб різних рівнів, а також може «повертатися» до нижчих потреб у разі невдач у задоволенні вищих. Це робить підхід більш гнучким для використання в реальних умовах, де поведінка персоналу часто є багатовекторною й залежить від зовнішніх обставин.

Суттєвий внесок у розуміння мотивації зробила теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, яка акцентує увагу на потребах у досягненні, владі та приналежності. Згідно з нею, домінуюча потреба визначає стиль поведінки працівника, його прагнення до керівних посад, командної роботи або високих індивідуальних результатів. Цей підхід широко застосовується під час оцінювання персоналу, побудови кар'єрних траєкторій і формування індивідуальних планів розвитку працівників [55].

Окрему групу теоретичних підходів становлять процесуальні моделі мотивації, які не лише пояснюють, що саме спонукає людину до діяльності, але й описують, як відбувається мотиваційний процес.

Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація залежить від трьох факторів: віри працівника у власні можливості досягти результату, очікування винагороди та суб'єктивної цінності цієї винагороди. Це означає, що навіть сильний стимул може бути неефективним, якщо працівник не бачить зв'язку між зусиллями і результатом або вважає винагороду незначущою.

Не менш важливим є підхід К. Альдерфера, який трансформував піраміду Маслоу у модель ERG, що включає потреби існування, зв'язку та зростання. На відміну від Маслоу, ця модель визнає, що працівник може одночасно прагнути задоволення потреб різних рівнів, а також може «повертатися» до нижчих потреб у разі невдач у задоволенні вищих. Це робить підхід більш гнучким для використання в реальних умовах, де поведінка персоналу часто є багатовекторною й залежить від зовнішніх обставин.

Суттєвий внесок у розуміння мотивації зробила теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, яка акцентує увагу на потребах у досягненні, владі та приналежності. Згідно з нею, домінуюча потреба визначає стиль поведінки працівника, його прагнення до керівних посад, командної роботи або високих індивідуальних результатів. Цей підхід широко застосовується під час оцінювання персоналу, побудови кар'єрних траєкторій і формування індивідуальних планів розвитку працівників. Окрему групу теоретичних підходів становлять процесуальні моделі мотивації, які не лише пояснюють, що саме спонукає людину до діяльності, але й описують, як відбувається мотиваційний процес.

Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація залежить від трьох факторів:

- віри працівника у власні можливості досягти результату;
- очікування винагороди;
- суб'єктивної цінності цієї винагороди [53].

Доцільно встановити, що означає те, що навіть сильний стимул може бути неефективним, якщо працівник не бачить зв'язку між зусиллями і результатом або вважає винагороду незначущою.

Теорія справедливості С. Адамса доповнює процесуальні підходи, наголошуючи на важливості соціального порівняння. За цією моделлю, працівники оцінюють свою мотивацію через співвідношення власних затрат і винагород у порівнянні з іншими. Якщо вони вважають це співвідношення несправедливим, рівень їхньої мотивації знижується, що може призвести до

конфліктів, зниження продуктивності або звільнення. Тому забезпечення прозорості й об'єктивності системи винагород є ключовою умовою формування мотивованого персоналу.

Комплексна модель Портера–Лоулера поєднує змістові й процесуальні підходи, наголошуючи, що мотивація є результатом взаємодії зусиль, здібностей, сприйняття ролі, винагород і ступеня задоволеності працівника. Модель демонструє, що результативна праця не лише сприяє отриманню винагороди, але й формує внутрішнє задоволення, яке в довгостроковій перспективі стає сильнішим мотиватором, ніж зовнішні стимули.

Отже, роль мотивації у формуванні ефективної діяльності полягає в тому, що вона визначає напрямок, інтенсивність і сталість дій людини. Мотивація допомагає встановлювати чіткі цілі, підтримує високий рівень залученості та забезпечує подолання труднощів, сприяючи досягненню бажаних результатів. Вона стимулює до активності та саморозвитку, оптимізуючи використання ресурсів і часу, що в результаті підвищує продуктивність і ефективність діяльності. Мотивація є важливим фактором, який дозволяє не лише досягати високих результатів, але й отримувати задоволення від процесу.

Мотиваційна поведінка працівника формує складну систему взаємодії його потреб, очікувань, цінностей та зовнішніх стимулів. Змістові теорії дозволяють зрозуміти, які саме потреби лежать в основі трудової активності, тоді як процесуальні підходи пояснюють механізм прийняття працівником рішень щодо рівня зусиль і залученості до роботи. Кожна модель по-своєму висвітлює чинники, що впливають на мотивацію, та допомагає визначити пріоритети в управлінні персоналом.

Аналіз провідних теорій мотивації показує, що ефективне стимулювання працівників можливе лише за умови поєднання різних підходів. Для забезпечення високої продуктивності праці необхідно враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори, забезпечувати справедливість оцінювання результатів, підтримувати можливості професійного зростання та

створювати сприятливий психологічний клімат. Комплексне використання змістових і процесуальних теорій дозволяє будувати адаптивні мотиваційні системи, які відповідають реальним потребам працівників і стратегічним цілям підприємства.

Таким чином, теоретичні моделі мотивації персоналу є важливим інструментом для формування сучасної системи управління персоналом. Їх застосування дає змогу поглиблено аналізувати поведінку працівників, прогнозувати їхню реакцію на різні стимули та впроваджувати ефективні механізми стимулювання. У результаті підприємство отримує не лише підвищення продуктивності праці, а й зростання організаційної ефективності, стабільності та конкурентних переваг.

1.3. Мотиваційні механізми й інструменти стимулювання трудової активності працівників на підприємстві

Мотиваційні механізми та інструменти стимулювання трудової активності працівників становлять основу сучасної системи управління персоналом і є ключовим фактором ефективності діяльності підприємства. У сучасних економічних умовах, що характеризуються високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог до кваліфікації працівників, створення дієвої системи мотивації стає стратегічним завданням кожної організації.

Рівень зацікавленості персоналу у виконанні професійних обов'язків, його продуктивність, якість праці та готовність до інновацій значною мірою визначаються тим, наскільки ефективно підприємство застосовує мотиваційні інструменти та наскільки комплексним є мотиваційний механізм.

О. Овчарук у своїх працях зазначає, що мотиваційний механізм можна визначити як систему взаємопов'язаних методів, важелів, способів і стимулів,

спрямованих на формування трудової поведінки працівника, що відповідає цілям підприємства [37, с.21].

Основна функція цього механізму полягає у створенні таких умов роботи, які б спонукали працівників проявляти ініціативність, відповідальність, професіоналізм і творчу активність. Водночас мотиваційний механізм має не лише стимулювати персонал, але й забезпечувати узгодження особистих цілей працівника з цілями організації, формуючи гармонійні та ефективні трудові відносини. Управління мотивацією персоналу передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Внутрішні фактори включають особисті потреби, інтереси, цінності, прагнення до розвитку, самореалізації та професійного зростання. Зовнішні – це інструменти, які підприємство може контролювати та застосовувати:

- система оплати праці;
- соціальні гарантії;
- кар'єрні можливості;
- стиль керівництва;
- умови праці;
- корпоративна культура [37, с.87].

Саме поєднання зовнішніх інструментів із внутрішніми мотивами дозволяє створити максимально ефективний мотиваційний механізм. Для забезпечення комплексного впливу на працівників у практиці менеджменту застосовуються різноманітні інструменти матеріального, нематеріального, адміністративного та соціально-психологічного стимулювання. Кожен із них виконує специфічні функції та має різну силу впливу залежно від професійних характеристик працівника, його ціннісних орієнтацій та очікувань.

Матеріальні стимули здебільшого забезпечують короткостроковий ефект, тоді як нематеріальні формують стійку довгострокову мотивацію, підвищують лояльність і залученість працівників.

У таблиці 1.2 представлено систематизовану класифікацію основних інструментів мотивації, які використовують підприємства для стимулювання трудової активності працівників.

Таблиця 1.2

Інструменти мотивації персоналу на підприємстві

Група інструментів	Зміст інструменту	Очікуваний мотиваційний ефект
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, участь у прибутку, оплата понаднормових	Підвищення продуктивності праці, орієнтація на результат, зменшення плинності кадрів
Соціально-гарантійні стимули	Медичне страхування, оплачувані відпустки, соціальні пакети, корпоративні програми підтримки	Відчуття стабільності, зростання лояльності та довіри до підприємства
Кар'єрно-професійні стимули	Підвищення кваліфікації, тренінги, участь у проєктах, професійні конкурси, кар'єрне зростання	Розвиток компетенцій, самореалізація, підвищення внутрішньої мотивації
Організаційно-адміністративні стимули	Норми, правила, регламенти, стиль керівництва, система дисципліни, контроль	Формування відповідальності, чіткої трудової поведінки та стабільності
Морально-психологічні стимули	Подяки, нагороди, визнання, участь у прийнятті рішень, позитивний клімат	Зміцнення командності, підвищення залученості та задоволеності працею

Корпоративно-культурні стимули	Корпоративні заходи, місія, цінності, командні традиції, внутрішні комунікації	Формування корпоративної ідентичності та довгострокової лояльності
Індивідуально-персоніфіковані стимули	Гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, індивідуальні програми мотивації	Підвищення комфорту працівника, баланс між роботою й особистим життям

Відповідно до таблиці 1.2., варто зазначити, що матеріальні інструменти мотивації посідають провідне місце в системі стимулювання трудової активності, оскільки вони безпосередньо пов'язані з економічними інтересами працівників. До них належать заробітна плата, премії, надбавки, доплати, участь у прибутку та різні бонусні програми. Основна перевага матеріальних стимулів полягає в їхній здатності швидко активізувати працівника на досягнення конкретних результатів.

Для більшості співробітників стабільний дохід є базовою потребою, що забезпечує життєву безпеку, соціальний статус та матеріальне благополуччя. Проте матеріальні стимули мають і обмеження: вони формують короткострокову мотивацію та не сприяють розвитку внутрішньої залученості, якщо не поєднані з нематеріальними методами.

Ефективність матеріальних інструментів значною мірою залежить від прозорості системи оплати праці та справедливості розподілу винагород. Соціально-гарантійні стимули, що включають медичне страхування, оплачувані відпустки, соціальні виплати, програми підтримки, також мають істотний вплив на трудову мотивацію. Вони формують у працівників відчуття стабільності, захищеності та довіри до роботодавця. Особливо актуальними такі інструменти стають в умовах економічної нестабільності та соціальних ризиків. Компанії, які пропонують розширені соціальні пакети, демонструють

свою відповідальність і турботу про персонал, що позитивно впливає на лояльність та довгострокову залученість працівників [42, с.164].

Доцільно встановити, що соціальні гарантії не лише підвищують задоволеність працею, а й створюють конкурентну перевагу роботодавця на ринку праці.

Значну роль у формуванні внутрішньої мотивації відіграють кар'єрно-професійні стимули. Вони включають можливості підвищення кваліфікації, професійних тренінгів, участі у стратегічних проєктах, внутрішніх конкурсів, наставництва та планування кар'єри. Працівники, які бачать перспективи розвитку на підприємстві, проявляють вищий рівень ініціативності, відповідальності та творчості. Розвиток компетенцій не лише забезпечує підвищення продуктивності праці, але й задовольняє потребу у самореалізації, що є сильним довготривалим мотиватором.

Інвестиції у навчання персоналу – це стратегічні інвестиції в підвищення конкурентоспроможності підприємства. Організаційно-адміністративні інструменти мають регулятивний характер і охоплюють систему норм, правил, інструкцій, дисциплінарних заходів, а також стиль керівництва та організацію контролю. Хоча ці стимули не завжди сприймаються працівниками як мотиваційні, вони формують чітку структуру трудової поведінки та забезпечують дисципліну в колективі [33, с.90].

Ефективність адміністративних методів значною мірою залежить від стилю керівництва. Авторитарний стиль може забезпечити короткостроковий контроль, але не формує лояльності, тоді як демократичний і партнерський стилі сприяють розвитку довіри та відповідальності. Оптимальне поєднання адміністративних методів зі стимулюючими дозволяє збалансувати вимоги організації та потреби працівників.

Морально-психологічні інструменти – одні з найважливіших у формуванні довготривалої мотивації. Вони охоплюють подяки, нагороди, грамоти, публічне визнання, участь у прийнятті рішень, позитивний соціально-психологічний клімат. Ці стимули сприяють формуванню відчуття

значущості працівника, його успіху та причетності до спільної справи. Психологічна підтримка та повага з боку керівництва підвищують задоволення працею сильніше, ніж багато матеріальних стимулів. Працівники, які отримують позитивне підкріплення, мають вищий рівень залученості та демонструють готовність до додаткових зусиль.

Морально-психологічні стимули формують мотиваційний клімат, що визначає атмосферу всередині колективу. Корпоративно-культурні інструменти мотивації базуються на формуванні цінностей, традицій, місії та ідентичності підприємства. Корпоративні заходи, спільні свята, командоутворюючі активності зміцнюють соціальні зв'язки та сприяють розвитку командного духу. Формування сильної корпоративної культури є стратегічним мотиватором, який створює відчуття спільної мети та єдності. Працівники, які поділяють корпоративні цінності, демонструють більшу лояльність, низьку плинність кадрів і готовність працювати заради спільного результату. Корпоративна культура виступає фундаментом для формування довготривалої, стабільної мотиваційної поведінки. Все більшої популярності у сучасних умовах набувають індивідуально-персоніфіковані стимули. До них належать гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, індивідуальні програми розвитку, персональні бонуси, врахування потреб працівника в балансі між роботою та особистим життям [25, с.66-67].

Персоніфікація мотивації ґрунтується на тому, що кожен працівник має унікальні потреби, цінності та очікування, а універсальні стимули не завжди ефективні. Індивідуальний підхід дозволяє підвищити задоволеність працею, зменшити стрес і втому, сприяти кращому емоційному стану працівників та їх залученості.

Методи мотивації персоналу на підприємстві можуть бути різноманітні і включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Варто встановити, що основні з найпоширеніших методів мотивації включають:

- заробітна плата та бонуси: один із основних способів матеріальної мотивації, який включає в себе виплату заробітної плати за виконану

роботу, а також можливість отримати бонуси за досягнення поставлених цілей чи високих результатів;

- підвищення кваліфікації та розвитку: надання працівникам можливість проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах покращує їх професійний розвиток та може бути стимулом до більшої продуктивності;
- визнання та похвала: спосіб мотивації, який виник у наданні визнання та похвали працівникам за їхні досягнення та внесок у розвиток підприємства;
- створення комфортних умов праці: забезпечення комфортного робочого середовища, доступ до деяких ресурсів та технологій також може бути ефективним методом мотивації;
- залучення до процесу прийняття рішень: надання можливості працівникам брати участь у прийнятті важливих рішень для підприємства може підвищити їх мотивацію та відчуття власної важливості [15, с.46-47].

Доцільно встановити, що ефективність методів мотивації персоналу залежить від врахування індивідуальних особливостей та потреб працівників, а також від системності та комплексності підходу до побудови системи мотивації.

На підприємствах існує багато способів мотивації персоналу, які можна використати для стимулювання працівників до більш ефективної та продуктивної роботи. Доцільно визначити одні з найпопулярніших способів:

- фінансова мотивація: заробітна плата, бонуси, премії та інші фінансові стимули можуть бути дуже ефективними для мотивації працівників;
- матеріальні нагороди: подарункові сертифікати, подарунки за досягнення поставлених цілей чи високі результати також можуть бути ефективними способами мотивації;

- нематеріальні стимули: визнання досягнень, похвала за успіхи, можливість взяти участь у важливих проектах чи рішення можуть бути дуже мотивуючими для працівників;
- розвиток та навчання: можливість професійного зростання, участь у тренінгах, семінарах та курсах підвищення кваліфікації може бути стимулом для працівників;
- гнучкий графік роботи: надання можливості працювати з домом або інсталюваною гнучким графіком роботи може підвищити задоволеність та мотивацію працівників;
- створення комфортних умов праці: забезпечення комфортного робочого середовища, доступ до деяких ресурсів та технологій також може бути ефективним методом мотивації;
- участь у прийнятті рішень: надання можливості працівникам брати участь у прийнятті важливих рішень для підприємства може підвищити їх мотивацію та відчуття власної важливості [24, с.80].

Кожен спосіб мотивації має свої переваги та може бути ефективним у певних умовах. Важливо досягти індивідуальних особливостей та потреб працівників при виборі методів мотивації.

Отже, методи та способи мотивації персоналу на підприємствах успішні важливу роль у забезпеченні ефективності та продуктивності праці. Різноманітність підходів дозволяє керівникам вибирати оптимальні методи, враховуючи специфіку та потреби своєї команди. Фінансова мотивація, матеріальні нагороди та нематеріальні стимули є лише декількома із широкого спектру інструментів, які можна використати.

Мотиваційні механізми й інструменти стимулювання трудової активності працівників на підприємстві становлять комплексну систему, що включає матеріальні, соціально-гарантійні, кар'єрні, адміністративні, психологічні, культурні та індивідуалізовані методи впливу. Ефективність цієї системи залежить від її здатності забезпечувати баланс між інтересами підприємства та потребами працівника, а також від гнучкості управлінських

рішень. Комплексне використання інструментів дозволяє отримати стабільний позитивний мотиваційний ефект і підвищити результативність трудової діяльності.

Аналіз інструментів показує, що найефективнішою є система, яка поєднує матеріальні стимули з нематеріальними важелями мотивації. Водночас особливу вагу набувають морально-психологічні та культурні інструменти, що формують довгострокову внутрішню зацікавленість працівників. Кожна група інструментів має свої переваги, і лише їх грамотне комбінування дає можливість створити мотиваційну модель, адаптовану до реальних умов діяльності підприємства.

Таким чином, правильно сформована система мотиваційних механізмів сприяє підвищенню ефективності персоналу, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Вона виступає стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність компанії на ринку праці та в бізнес-середовищі загалом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, у підсумку до першого варто встановити наступні висновки.

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективності управління підприємством, оскільки вона визначає рівень трудової активності, відповідальності та продуктивності працівників. Саме мотивація забезпечує формування позитивної трудової поведінки та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Вона виступає інструментом узгодження інтересів працівників і підприємства, створює умови для розвитку людського потенціалу та підсилює конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Теоретичні підходи й моделі мотивації персоналу пояснюють природу мотивів трудової діяльності та механізми формування поведінки працівників. Змістові теорії розкривають потреби як основу мотивації, тоді як процесуальні підходи аналізують очікування, справедливість та взаємозв'язок результатів і винагород. Їх комплексний розгляд дозволяє сформулювати глибоке розуміння мотиваційних процесів і створювати ефективні системи стимулювання, адаптовані до сучасних умов діяльності підприємств.

Мотиваційні механізми та інструменти стимулювання трудової активності охоплюють матеріальні, нематеріальні, соціальні, адміністративні, психологічні та культурні засоби впливу на працівників. Їх ефективність залежить від комплексності застосування, справедливості, прозорості та відповідності потребам персоналу. Поєднання різних груп стимулів дозволяє підвищити рівень залученості працівників, їх задоволеність працею та готовність до досягнення високих результатів у діяльності підприємства.

Таким чином, мотивація персоналу є багатогранною системою, що поєднує теоретичні підходи, практичні механізми та інструменти впливу на поведінку працівників. Її наукове обґрунтування та правильне застосування дозволяють підвищити ефективність управління, забезпечити розвиток людського капіталу та створити умови для стабільного функціонування підприємства. Розуміння сутності, моделей та інструментів мотивації формує

основу для побудови дієвої мотиваційної політики, здатної підтримувати високий рівень трудової активності та конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЙОГО ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є одним із найбільших представників міжнародної групи METRO AG, яка функціонує у форматі оптової та роздрібної торгівлі та має понад півстолітній досвід діяльності у сфері торговельно-закупівельних операцій.

Компанія METRO працює у понад 30 країнах світу, а український підрозділ представлений мережею торговельних центрів формату cash&carry та потужною логістичною інфраструктурою. Підприємство здійснює діяльність відповідно до КВЕД 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». Така спеціалізація обумовлює широкий спектр товарів, орієнтованих як на індивідуальних споживачів, так і на професійних клієнтів – ресторани, готелі, кафе, заклади HoReCa, підприємства громадського харчування, торговельні точки малого та середнього бізнесу.

Організаційна структура ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» відзначається високим рівнем централізації стратегічних рішень у поєднанні з автономністю окремих торговельних центрів.

Керівництво підрозділу здійснює генеральний директор у співпраці з головним бухгалтером та керівниками функціональних департаментів: логістики, комерційного управління, закупівель, фінансів, маркетингу, управління персоналом, безпеки та операційної діяльності. Середня чисельність працівників, згідно зі звітністю, становить 3151 особу, що свідчить про значні масштаби підприємства та потребу в ефективній системі управління персоналом.

Проаналізовано, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» працює у форматі self-service wholesale – «опт для професіоналів», що означає наявність великих торговельних комплексів із широким асортиментом товарів. Компанія пропонує понад 30 тис. найменувань товарів, серед яких продовольчі товари (свіжі овочі та фрукти, м'ясо, риба, молочні продукти, кондитерські вироби, бакалія), непродовольча група (побутова хімія, господарські товари, текстиль, техніка).

Стратегічною перевагою METRO є орієнтація на бізнес-клієнтів, які отримують доступ до спеціальних умов закупівель, знижок, відтермінування платежів та програм лояльності. Це забезпечує компанії стабільний попит і формує сталу клієнтську базу.

Торговельні центри METRO оснащені сучасними технологічними рішеннями – автоматизованими системами обліку, електронними системами контролю товарних залишків, температурними сенсорами у холодильному обладнанні, системами відеоспостереження та моніторингу потоків клієнтів. Окрім основних торговельних площ, підприємство має власні склади, холодильні камери, зони приймання товарів, логістичні вузли та спеціалізовані приміщення, що забезпечують функціонування повного циклу обслуговування клієнтів.

За організаційно-правовою формою METRO в Україні є товариством з обмеженою відповідальністю, що передбачає самостійність підприємства у прийнятті господарських рішень, веденні фінансового обліку та управлінні активами. Підприємство здійснює діяльність у відповідності до чинного законодавства України, Податкового кодексу, бухгалтерських стандартів і норм охорони праці та екологічної безпеки. Така форма власності дозволяє гнучко адаптувати бізнес-процеси до змін ринку та ефективно управляти фінансовими ресурсами.

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – один із найбільших операторів гуртово-роздрібної торгівлі, що здійснює діяльність на основі фінансової стратегії великої транснаціональної корпорації METRO AG. Для коректної

економічної характеристики необхідно проаналізувати динаміку активів, зобов'язань, капіталу та оборотності коштів за 2023–2025 роки (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1

Динаміка активів підприємства у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	9 міс. 2025 р.
Необоротні активи	3 205 069	3 400 463	3 648 224
Оборотні активи	5 540 528	6 496 160	7 013 258
Баланс (усього активів)	8 745 597	9 896 623	10 661 482

Як свідчать дані, підприємство демонструє стабільне зростання активів упродовж аналізованого періоду. Балансова вартість активів збільшилася на 1 915 885 тис. грн між 2023 і 2025 роками, що підтверджує розширення ресурсної бази та інтенсивність торговельно-операційної діяльності. Оборотні активи зросли найбільш динамічно – на 1 472 730 тис. грн, що вказує на розширення асортименту, збільшення товарних запасів, прискорення товарообігу та активізацію логістичних процесів. Зростання необоротних активів на 443 155 тис. грн свідчить про інвестиції у торговельну інфраструктуру, модернізацію складів, оновлення обладнання та покращення матеріально-технічної бази.

У структурі активів домінують оборотні, їх частка становить понад 65 %, що характерно для великих торговельних мереж формату cash&carry. Така структура забезпечує високу гнучкість підприємства та можливість оперативно реагувати на попит.

Таблиця 2.2

Структура власного капіталу та зобов'язань, тис. грн

Стаття	2023 рік	2024 рік	9 міс. 2025 р.
Власний капітал	–5 940 433	–5 832 300	–6 166 929
Довгострокові зобов'язання	7 433 548	7 749 727	8 548 509
Поточні зобов'язання	7 252 482	7 979 196	8 279 902
Усього пасивів	8 745 597	9 896 623	10 661 482

Підприємство має від'ємний власний капітал, що є типовим для міжнародних торговельних мереж, які використовують модель фінансування через зобов'язання та залучені кошти материнської компанії. Від'ємний капітал не свідчить про збитковість, а відображає внутрішню структуру розрахунків між METRO AG та її українським підрозділом.

Проаналізовано, що довгострокові зобов'язання зростають щороку та у 2025 році становлять 8 548 509 тис. грн, що свідчить про активне інвестування в розвиток мережі, логістичні комплекси та торговельні площі. Поточні зобов'язання також збільшуються, досягаючи 8 279 902 тис. грн – це підтверджує значний обсяг операцій із постачальниками, товарні кредити, обіг внутрішніх розрахунків.

Варто зазначити, що зостання зобов'язань відображає стратегію METRO – підтримувати високий темп товарообігу, фінансуючи обіговий капітал переважно через кредиторську заборгованість, що характерно для всіх гуртових мереж Європи.

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних коштів, тис. грн

Елемент оборотних активів	2023	2024	9 міс. 2025
Запаси	1 972 090	2 026 682	2 044 469
Грошові кошти та еквіваленти	930 354	2 712 662	4 029 007
Дебіторська заборгованість	566 775	659 103	798 856
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0

Найбільш помітне зростання спостерігається за статтею «Грошові кошти та еквіваленти» – від 930 млн грн у 2023 р. до 4,03 млрд грн у 2025 р. Це свідчить про підвищення ліквідності, ефективність операційного циклу та правильну фінансову політику управління коштами. Запаси також зростають, хоча й помірними темпами – лише на 72 млн грн за два роки. Це свідчить, що METRO ефективно управляє складськими ресурсами, уникаючи надлишкових залишків.

Дебіторська заборгованість збільшилася на 232 млн грн, що є наслідком розвитку програми лояльності для бізнес-клієнтів та можливості відтермінування платежів у B2B-сегменті.

Таблиця 2.4

Структура необоротних активів METRO, тис. грн

Стаття	2023	2024	9 міс. 2025
Основні засоби	2 417 984	2 604 223	2 784 354
Нематеріальні активи	286 269	381 584	454 444
Незавершені капітальні інвестиції	59 291	35 794	29 202

Основні засоби становлять найбільшу частку необоротних активів – понад 75 %. Їх зростання на 366 370 тис. грн свідчить про оновлення торговельних площ, закупівлю техніки, холодильного устаткування, стелажів, транспортних засобів та інвестиції у логістику. Нематеріальні активи збільшилися з 286 млн грн до 454 млн грн, що пов'язано з розвитком ІТ-інфраструктури, цифровими платформами, CRM-системами, онлайн-інструментами для бізнес-клієнтів.

Отже, фінансово-економічна характеристика ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчить про стабільність, зростання та високу інтенсивність операційної діяльності. Підприємство демонструє поступове збільшення активів, розвиток матеріально-технічної бази та модернізацію інфраструктури. Зростання оборотних активів підтверджує зміцнення торговельних процесів і логістичної моделі. Аналіз пасивів показує залежність підприємства від залучених коштів, що є характерною особливістю великих міжнародних мереж. Висока частка зобов'язань у структурі фінансування дозволяє METRO підтримувати значні товарні запаси й активно розширювати бізнес без необхідності значного власного капіталу. У той же час від'ємний власний капітал відображає внутрішню політику корпорації та не є ознакою фінансових проблем.

Таким чином, METRO зберігає позиції одного з найбільших операторів гуртової торгівлі в Україні, демонструє зростання, ефективне управління ресурсами та чітку стратегічну орієнтацію на професійних клієнтів. Це дозволяє розглядати підприємство як фінансово стійке, конкурентоспроможне та перспективне.

2.2. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства як основа формування ефективної системи мотивації персоналу

Проаналізовано, що для торговельного підприємства формату cash&carry особливо важливими є показники структури активів і пасивів, співвідношення власного й позикового капіталу, рівень забезпеченості ресурсами одного працівника, а також динаміка окремих елементів оборотних активів. Саме ці параметри найбільш повно відображають техніко-економічні особливості функціонування мережі METRO в Україні.

Доцільно проаналізувати структурні зрушення в активах підприємства. Для цього на основі балансових даних за 2023 рік, 2024 рік та 9 місяців 2025 року розраховано частку необоротних і оборотних активів у загальній валюті балансу. Результати представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура активів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Рік	Частка необоротних активів, %	Частка оборотних активів, %
2023	36,6	63,4
2024	34,4	65,6
9 міс. 2025	34,2	65,8

Дані таблиці 2.5. свідчать про переважання оборотних активів у структурі майна підприємства. У 2023 році їх частка становила близько 63,4 %, а до 2025 року зросла до 65,8 %. Це означає, що все більша частина ресурсів зосереджується у сфері обігу – у товарних запасах, грошових коштах, дебіторській заборгованості та інших мобільних активах. Для торговельного підприємства така структура є закономірною, оскільки швидка оборотність оборотного капіталу забезпечує гнучкість реагування на споживчий попит та можливість оперативного маневрування товарним асортиментом.

Водночас зменшення частки необоротних активів з 36,6 % до 34,2 % не свідчить про скорочення інвестицій – у абсолютному вираженні їх вартість зростає, однак випереджальними темпами збільшуються саме оборотні активи.

Проаналізовано, що посилення ролі оборотних активів у структурі майна підприємства можна розглядати як прояв торговельно-логістичної стратегії METRO:

- компанія нарощує товарні запаси;
- розширює партнерські програми з професійними клієнтами;
- збільшує обсяги продажів у сегменті HoReCa та малого бізнесу.

Зростання частки оборотних активів у сукупних ресурсах супроводжується підвищенням вимог до ефективності управління запасами, швидкості обігу товарів, якості прогнозування попиту, адже від цих факторів безпосередньо залежить рентабельність діяльності. Той факт, що частка необоротних активів знижується, свідчить не про скорочення інвестицій, а про більш інтенсивне використання вже створеної матеріально-технічної бази та перехід підприємства до більш оборотної моделі фінансування.

Досліджено, що наступним важливим аспектом є характеристика структури джерел фінансування активів. Для цього було обчислено відносні показники, що відображають частку власного капіталу та зобов'язань у загальній валюті балансу, а також співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань. Результати подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники структури капіталу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Рік	Власний капітал до валюти балансу, коєф.	Частка зобов'язань у пасивах, коєф.	Частка довгострокових зобов'язань у загальних зобов'язаннях, %
2023	-0,68	1,68	50,6
2024	-0,59	1,59	49,3
9 міс. 2025	-0,58	1,58	50,8

Від'ємне значення коефіцієнта співвідношення власного капіталу до валюти балансу пояснюється наявністю накопиченого непокритого збитку, що характерно для великих мережевих структур, які активно фінансуються материнською корпорацією та використовують стратегію довгострокового інвестування у розвиток ринку. У випадку METRO така ситуація не є ознакою кризового стану, оскільки зобов'язання мають, переважно, внутрішньокорпоративний характер, а сама компанія володіє значними ліквідними активами і стабільним грошовим потоком.

Коефіцієнт фінансової залежності (частка зобов'язань у пасивах) коливається в межах 1,58–1,68, що свідчить про домінування позикового капіталу. Разом з тим співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань є відносно збалансованим: приблизно половину становлять довгострокові кредити й позики, які використовуються для фінансування інвестиційних проєктів і розвитку інфраструктури, інша частина – поточна кредиторська заборгованість, пов'язана з товарними операціями та розрахунками з постачальниками. Збереження протягом усього періоду практично незмінної частки довгострокових зобов'язань у загальній сумі боргу свідчить про стабільність кредитної політики підприємства та прогнозованість фінансових потоків.

З огляду на значні масштаби діяльності, доцільно оцінити, наскільки ресурсами забезпечено одного працівника, тобто проаналізувати показники фондоозброєності та активозброєності праці. Для цього використано інформацію про середньооблікову чисельність персоналу (3134 особи у 2023 р., 3151 особа у 2024 р. та 3151 особа станом на 9 місяців 2025 р.) і розраховано вартість активів у розрахунку на одного працівника. Узагальнені дані наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Забезпеченість працівників активами

Показник	2023	2024	9 міс. 2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3 134	3 151	3 151
Активи на 1 працівника, тис. грн	2 790,6	3 140,8	3 383,5
У тому числі:			
– оборотні активи на 1 працівника, тис. грн	1 769,0	2 061,6	2 225,5
– необоротні активи на 1 працівника, тис. грн	1 021,6	1 079,2	1 158,0
Темп зростання активів на 1 працівника, %	–	112,5	107,7
Структура активів на 1 працівника, %:			
– частка оборотних активів	63,4 %	65,6 %	65,8 %
– частка необоротних активів	36,6 %	34,4 %	34,2 %
Співвідношення оборотних і необоротних активів на 1 працівника	1,73 : 1	1,91 : 1	1,92 : 1

Зростання показника активів на одного працівника з 2 790,6 тис. грн у 2023 році до 3 383,5 тис. грн у 2025 році свідчить про посилення ресурсного

забезпечення персоналу та розширення масштабів діяльності за відносно стабільної чисельності штату. Це означає, що на кожного працівника припадає дедалі більший обсяг товарно-матеріальних цінностей, обладнання та інших ресурсів, які він обслуговує і за рахунок яких створюється дохід підприємства.

Зростання оборотних активів у розрахунку на одного працівника також характеризує інтенсивність операційної діяльності: працівники оперують більшими товарними потоками, а це, за умов належної організації праці та мотивації, може сприяти зростанню продуктивності. Поступове підвищення активізованої праці дозволяє зробити висновок про інтенсивний тип розвитку підприємства. METRO не стільки нарощує чисельність персоналу, скільки підвищує ефективність використання наявних трудових ресурсів за рахунок розширення асортименту, автоматизації процесів, поліпшення логістики та впровадження сучасних інформаційних технологій. За таких умов особливого значення набуває належний рівень професійної підготовки працівників і якісне управління мотивацією персоналу, що безпосередньо пов'язано з темою дипломної роботи.

Варто зазначити, що суттєву роль у техніко-економічній характеристиці торговельного підприємства відіграють показники, пов'язані зі структурою та динамікою оборотних активів. Окремий інтерес становить аналіз співвідношення запасів, грошових коштів та дебіторської заборгованості, оскільки саме ці статті визначають ліквідність підприємства та швидкість обігу капіталу.

За досліджуваний період спостерігається помірне зростання товарних запасів на тлі значного збільшення грошових коштів. Така тенденція свідчить, що підприємство посилює контроль над складськими залишками й оптимізує закупівельну політику, водночас забезпечуючи собі потужний запас ліквідності для своєчасних розрахунків із постачальниками й оперативного фінансування операційної діяльності. Збільшення дебіторської заборгованості є логічним наслідком розширення роботи з професійними клієнтами, котрі здійснюють закупівлі з відстрочкою платежу.

Проаналізовано, що для METRO це один із ключових інструментів конкурентної боротьби на ринку: надання гнучких платіжних умов дає змогу залучати й утримувати постійних бізнес-партнерів. Водночас підприємство має підтримувати баланс між розширенням кредитування клієнтів і контролем платоспроможності контрагентів.

Стабільні темпи приросту дебіторської заборгованості без різких стрибків свідчать про те, що компанія дотримується виваженої кредитної політики та не допускає надмірної концентрації ризику. Фінансовий стан підприємства істотно залежить від співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань. Довгострокові кредити та позики забезпечують фінансування інвестиційних проєктів і модернізації інфраструктури, тоді як поточні зобов'язання пов'язані з підтриманням оборотного капіталу й розрахунками за товарними операціями. Відносна стабільність частки довгострокових зобов'язань у загальній сумі боргу свідчить про послідовність інвестиційної політики METRO, а відсутність різких коливань у структурі поточної кредиторської заборгованості – про налагоджену систему розрахунків із постачальниками та партнерами.

Важливим моментом для оцінки техніко-економічних показників є комплексний характер змін, що відбуваються. Зростання активів супроводжується не тільки збільшенням обсягів товарних запасів, але й нарощенням грошових коштів, інвестицій у основні засоби, покращенням забезпеченості працівників ресурсами. Це свідчить про те, що підприємство не просто розширює мережу за рахунок екстенсивного збільшення оборотних активів, а й здійснює системну модернізацію матеріально-технічної бази, розвиває інфраструктуру, тобто формує умови для подальшого довгострокового зростання.

Отже, можна констатувати, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» демонструє високий рівень ділової активності, що відображається в зростанні активів і посиленні ресурсної бази. Структура майна, у якій домінують оборотні активи, відповідає специфіці торговельного підприємства та

забезпечує гнучкість реагування на ринкову кон'юнктуру. Хоча підприємство характеризується значною залежністю від позикового капіталу, його фінансова модель є стабільною і підтримується материнською корпорацією, а наявність істотного обсягу грошових коштів і високий рівень забезпеченості працівників ресурсами свідчать про достатній запас фінансової міцності.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» показав, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, нарощує обсяги ресурсів та удосконалює структуру активів. Зростання активізації праці за відносно стабільної чисельності персоналу свідчить про інтенсивний характер розширення діяльності, що вимагає високої професійної компетентності та відповідної мотивації працівників. Водночас значна частка позикового капіталу у структурі пасивів підкреслює важливість ефективного управління фінансовими потоками та підтримання довіри з боку кредиторів і материнської компанії. Сукупність досліджених показників дозволяє охарактеризувати МЕТРО як фінансово стійке й економічно потужне підприємство, здатне реалізовувати довгострокову стратегію розвитку за умови подальшого вдосконалення системи управління персоналом і мотивації працівників.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства

Система мотивації персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є складовою загальної кадрової політики та спрямована на забезпечення стабільної результативності працівників, підтримання корпоративної культури, зниження плинності кадрів і формування лояльності до підприємства.

Проаналізовано, що особливістю METRO як великої міжнародної корпорації є те, що вона використовує стандартизовану модель управління персоналом, яка поєднує глобальні підходи управління людськими ресурсами та локальні адаптовані інструменти мотивації, що відповідають реаліям українського ринку праці. Це робить систему мотивації не лише формальною складовою HR-політики, а й стратегічним інструментом розвитку персоналу і забезпечення високої продуктивності праці. У таких умовах MOTIVATION MIX повинен бути збалансованим і включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, інструменти розвитку, систему оцінювання, корпоративні програми та можливості кар'єрного зростання.

Оцінка стану системи мотивації в METRO повинна починатися з аналізу кадрового потенціалу підприємства. Попри складні економічні умови та високий рівень конкуренції на ринку праці, компанія демонструє стабільність у кількості зайнятих – близько 3150 працівників протягом останніх років. Така сталість чисельності персоналу свідчить про відносно низьку плинність кадрів у порівнянні з багатьма іншими мережами роздрібної торгівлі.

На ринку рітейлу зазвичай середній показник плинності кадрів у лінійному персоналі перевищує 40 %, тоді як для METRO такі значення є значно нижчими, що підтверджує ефективність певних аспектів чинної системи мотивації.

Досліджено, що побудова ефективної системи мотивації в METRO базується на принципах корпоративної культури міжнародної групи METRO AG, яка включає цінності відповідальності, клієнтоорієнтованості, командності, чесності та орієнтації на результат. Працівники компанії під час адаптації та внутрішнього навчання обов'язково ознайомлюються з корпоративним кодексом, який визначає стандарти поведінки, етичні принципи та правила взаємодії.

Відповідно, мотивація на підприємстві не обмежується виключно винагородою за досягнення певних результатів, а спрямована на формування

відданості корпоративним цінностям і загальній місії компанії – забезпечення клієнтів якісним сервісом та професійним підходом у сфері гуртової торгівлі.

Використання персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Використання персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Керуючий персонал	
Посада	Обов'язки
Директор магазину	Прийняття стратегічних рішень, підписання документації, контроль показників діяльності магазину
Помічник директора	Контроль роботи відділів, досягнення поставлених завдань, аналіз діяльності, прогнозування, проведення нарад серед торгового персоналу, координація персоналу.
Менеджер	Контроль дотримання стандартів обслуговування, контроль нестач, браків, своєчасності доставок, розробка та контроль системи роботи торгового персоналу (введення заохочень та покарань), контроль кадрів, підбір кадрів.
Торгівельний персонал	
Адміністратор торговельного залу	Контроль дисциплінованості торгового персоналу, вирішення проблемних ситуацій з обладнанням, товаром, урегулювання конфліктів з покупцями.
Завідувач відділом	Керівництво відділом, контроль своєчасності виконання вказівок, проведення інвентаризацій
Продавці	Робота з товаром, клієнтами, проведення інвентаризацій.

Старший касир	Контроль роботи касирів, заміна касирів при необхідності, контроль правильності заповнення касової документації, проведення перерахунку каси та здачі інкасації
Касир	Обслуговування покупців.
Складський персонал	
Завідуючий складом	Контроль функціонування складу, ведення складської документації, інвентаризація складу
Комірник	Координація роботи вантажників, прийом товару, підтримання порядку на складі
Вантажник	Переноска та перевозка товару.
Водій навантажувача	Перевозка товару за допомогою навантажувача
Служба безпеки	
Голова служби безпеки	Координація та контроль роботи охоронців.
Старший зміни	Координація та контроль працівників своєї зміни, безпосередня присутність на протязі всієї зміни, ліквідація надзвичайних та конфліктних ситуацій в магазині
Охоронці	Контроль безпеки персоналу та покупців, запобігання крадіжок та псування майна.
Інші служби	
Інженер	Контроль справності та ремонт обладнання магазину, організація то контроль ремонтно-будівельних робіт
Прибиральники	Підтримання чистоти згідно санітарних норм

Матеріальна мотивація є фундаментальною складовою для торговельного підприємства, адже значна частина персоналу – це працівники

зі стандартними операційними функціями, для яких рівень оплати праці є ключовим фактором задоволеності роботою.

Проаналізовано, що у METRO система матеріальної мотивації включає кілька рівнів:

- базову заробітну плату;
- преміальні системи;
- бонуси за виконання KPI;
- доплати за умови праці;
- надбавки за інтенсивність;
- систему річних і квартальних бонусів для управлінського персоналу.

Базова заробітна плата формується відповідно до корпоративних ґрейдів, у межах яких кожна посада має мінімальний та максимальний рівень оплати. Ґрейдинг дозволяє уникати необґрунтованих різниць у зарплатах працівників однієї категорії, підтримує принципи справедливості та забезпечує прозорість HR-політики.

На відміну від багатьох українських мереж, в METRO рівень заробітної плати є офіційним та містить повний соціальний пакет, що підвищує довіру працівників та зменшує ризик конфліктів. Преміальна частина заробітку залежить від виконання індивідуальних та командних показників ефективності. Для продавців і касирів основним критерієм є якість обслуговування клієнтів, швидкість роботи, точність розрахунків, дотримання внутрішніх стандартів та рівень відсутності помилок у касових операціях. Відповідно для працівників складу – точність збору товарів, швидкість обробки замовлень, дотримання норм техніки безпеки. Для менеджерів і керівників – виконання плану продажів, оптимізація витрат, управління персоналом, ефективність ротації товарів. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку роботи різних категорій працівників і забезпечує зв'язок між результатом і винагородою.

Важливою складовою системи мотивації персоналу в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є нематеріальні стимули, які відіграють критичну роль

у підтриманні лояльності працівників, формуванні емоційного зв'язку з підприємством та створенні комфортного робочого середовища. Для великих торговельних мереж, де більшість працівників зайнята на операційних посадах, саме нематеріальна мотивація дозволяє зменшувати рівень емоційного вигорання, знижувати плинність кадрів та підтримувати стабільну продуктивність праці.

Досліджено, що у METRO такі стимули включають визнання досягнень, внутрішні комунікації, корпоративну культуру, можливості розвитку, навчання, участь у внутрішніх програмах і атмосферу підтримки на робочому місці.

На підприємстві діє система регулярного внутрішнього навчання, яка охоплює всі рівні персоналу – від лінійних працівників до керівників структурних підрозділів.

Формування кадрового резерву є одним із ключових напрямів HR-політики METRO, тому працівникам забезпечується доступ до програм професійного розвитку, тренінгів, онлайн-курсів, майстер-класів та коучингових сесій. Для менеджерів середньої ланки особливо важливими є програми з лідерства, тайм-менеджменту, управління персоналом та комунікацій. Вони забезпечують можливість кар'єрного зростання, формування навичок сучасного управління та підвищення відповідальності за результати роботи. Працівники лінійних підрозділів проходять регулярні інструктажі з техніки безпеки, товарознавства, стандартів обслуговування, роботи з клієнтами, що підвищує їх професійну компетентність і впевненість у власних силах. Сам факт, що компанія інвестує значні кошти у розвиток персоналу, виступає потужним мотиватором і формує у працівників відчуття значущості.

Важливою особливістю нематеріальної мотивації METRO є підтримання корпоративної культури відкритості. Комунікація між керівництвом і працівниками є двосторонньою, що проявляється у регулярних зустрічах, внутрішніх брифінгах, опитуваннях, анкетуваннях задоволеності

персоналу, доступності менеджерів для консультацій і підтримки. Працівники мають можливість висловлювати свої пропозиції, зауваження та ініціативи, які часто враховуються під час ухвалення управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до керівників, зменшенню психологічної дистанції між управлінським та лінійним персоналом, а також формує відчуття залученості до розвитку підприємства.

Не менш важливою складовою є соціальні гарантії, що мотивують працівників не лише матеріально, а й психологічно, адже забезпечують почуття стабільності й захисту. METRO надає працівникам повний пакет соціального страхування, оплачувані відпустки, лікарняні, медичне страхування (для ключових посад), оплачувані перерви, знижки на продукцію, а також передбачає додаткові гарантії у випадку виробничих ризиків.

Соціальна захищеність у сучасних умовах є одним із найважливіших мотивуючих факторів, особливо для працівників зі значним навантаженням, таких як логісти, вантажники, касири та складський персонал. Корпоративні програми, що функціонують у METRO, також мають значне мотиваційне значення. Серед таких програм – конкурси професійної майстерності, нагородження за високу якість роботи, внутрішні заходи, святкування корпоративних дат, підтримка працівників у складні життєві періоди, волонтерські ініціативи, корпоративні спортивні активності. Вони формують атмосферу спільноти, підтримують командний дух, сприяють розвитку неформальної взаємодії та створюють позитивний емоційний фон, що важливо для працівників, які часто працюють у високому темпі й у стресових умовах.

Аналіз системи мотивації в METRO неможливо здійснити без оцінки ефективності взаємозв'язку між результатами праці та винагородою. Практика компанії передбачає регулярне оцінювання продуктивності працівників на основі ключових показників ефективності, що фіксуються в індивідуальних і командних KPI.

На основі оцінювання працівники отримують премії, надбавки, підвищення в грейді, рекомендації для кар'єрного зростання та доступ до програм розвитку.

Відповідно до цього, мотивація набуває системного характеру: працівники розуміють, які результати від них очікуються, як вони можуть вплинути на свій дохід і розвиток, а також яким чином оцінюється їх внесок у загальну діяльність підприємства. Однак, незважаючи на значну структурованість системи мотивації, існують і певні проблемні аспекти.

Однією з них є нерівномірність мотиваційного впливу на різні категорії персоналу. Лінійні працівники, як правило, мають менше можливостей кар'єрного зростання, менший доступ до професійного розвитку та вищий рівень навантаження. Це може створювати демотиваційні фактори, пов'язані з відсутністю перспектив, монотонністю роботи та фізичною втомою. Подібна проблема поширена серед усіх великих торговельних мереж, однак METRO частково компенсує її за рахунок ротації робочих місць, внутрішніх конкурсів та прозорості системи оцінювання.

Ще одним проблемним аспектом є дисбаланс між рівнем очікувань працівників і реальними умовами роботи. Наприклад, попри наявність значних соціальних гарантій, умови праці на складах або касових зонах часто супроводжуються високим темпом діяльності, підвищеною інтенсивністю, стресом і постійним контактом з клієнтами. Це вимагає від працівників високої стійкості та витривалості, а мотиваційна система має компенсувати ці навантаження як матеріальними, так і психологічними стимулами.

У METRO частково реалізовано такі заходи: додаткові перерви, програми відновлення, тренінги зі стресостійкості, проте потреба у їх розширенні залишається актуальною. Певні труднощі спостерігаються також у сфері комунікацій між різними рівнями персоналу. Хоча компанія декларує принципи відкритості, на практиці спостерігаються випадки недостатньої комунікації між керівниками та працівниками лінійних підрозділів. Це може створювати відчуття невизнання, недостатнього зворотного зв'язку,

нерозуміння професійних труднощів і знижувати ефективність мотивації. Поліпшення системи внутрішніх комунікацій, збільшення кількості командних зустрічей та індивідуальних бесід, а також розвиток культури зворотного зв'язку є важливими напрямками для посилення мотиваційного впливу.

Оцінюючи систему мотивації персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», потрібно також розглянути рівень задоволеності працівників ключовими мотиваційними чинниками. Для великих торговельних мереж надзвичайно важливо розуміти, які саме елементи системи найбільш позитивно впливають на продуктивність роботи, а які – потребують удосконалення.

Результати внутрішніх анкетувань, проведених на підприємстві, дозволяють визначити, наскільки ефективно працівники сприймають дію матеріальних і нематеріальних стимулів, які фактори є пріоритетними, а які – створюють ризики формування демотивації чи незадоволеності. Для систематизації відповідей працівників доцільно узагальнити головні показники задоволеності в межах ключових груп стимулів. Це дає можливість отримати комплексне уявлення про фактичний стан мотиваційного середовища в МЕТРО.

На основі результатів внутрішніх опитувань подано таблицю 2.9, що дозволяє оцінити квалітативні характеристики мотиваційних чинників, рівень їх ефективності та важливості з позиції працівників.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності основних груп мотиваційних чинників працівників ТОВ
«МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Групи мотиваційних чинників	Рівень задоволеності працівників	Оцінка ефективності системи	Коментар
-----------------------------------	--	-----------------------------------	----------

Матеріальні стимули (зарплата, премії, доплати, надбавки)	Високий	Висока ефективність	Стабільна заробітна плата, прозора преміальна система, офіційне працевлаштування; працівники відзначають недостатність частоти перегляду зарплат.
Соціальні гарантії (відпустки, лікарняні, страхування, знижки)	Високий	Висока ефективність	Наявність соціальних пакетів, корпоративних знижок; позитивно оцінюється стабільність і надійність гарантій.
Умови праці та безпека	Середній	Середня ефективність	Умови фізичної праці часто є складними; позитивно оцінюються стандарти безпеки, але працівники зазначають високе навантаження.
Кар'єрні перспективи	Середній	Середня ефективність	Можливості кар'єрного зростання є, але доступні не всім категоріям працівників; лінійний персонал часто не бачить чіткої траєкторії розвитку.
Навчання та розвиток компетенцій	Високий	Висока ефективність	Працівники позитивно оцінюють корпоративні тренінги, оновлення

			навичок, відкритість до розвитку.
Визнання та підтримка керівництва	Середній	Низька–середня ефективність	Працівники відзначають нестачу регулярного зворотного зв'язку; позитивні відгуки про відкритість керівників індивідуальних підрозділів.
Корпоративна культура та атмосфера	Високий	Висока ефективність	Відчуття команди, корпоративні заходи, підтримка у стресових ситуаціях; атмосфера взаємодопомоги.

Відповідно до таблиці 2.9. визначено, що працівники METRO переважно позитивно оцінюють систему матеріального стимулювання. Високий рівень задоволеності заробітною платою та преміями пояснюється стабільністю виплат, їх прозорістю та відповідністю корпоративним стандартам. У той же час частина працівників зазначає необхідність частішого перегляду розміру оплати праці у відповідь на зростання навантаження та зміни економічної ситуації в країні. Преміальна система також сприймається як ефективна, оскільки має чіткі критерії результативності, що підвищує об'єктивність її застосування.

Соціальні гарантії є одним із найважливіших мотиваторів на підприємстві. Працівники високо оцінюють наявність оплачуваних відпусток, лікарняних, медичного страхування та корпоративних знижок. Особливо позитивно сприймається стабільність соціальної політики, яка не зазнає скорочення навіть у періоди економічної нестабільності. Такий підхід зміцнює довіру працівників до керівництва та збільшує їх лояльність.

Серед показників, що оцінюються на середньому рівні, – умови праці та кар'єрні перспективи. Працівники лінійних підрозділів відзначають, що робота у торговельних залах, на касах та складах потребує значних фізичних зусиль, а навантаження у пікові періоди є надмірним. Хоча METRO дотримується високих стандартів охорони праці та техніки безпеки, інтенсивність роботи все одно залишається фактором, що потребує компенсаторних стимулів. Кар'єрні перспективи обмежені для менш кваліфікованого персоналу, оскільки можливості підвищення часто пов'язані з наявністю спеціальних навичок або досвіду. Водночас навчання та розвиток у METRO оцінюються працівниками високо.

Корпоративні тренінги, програми професійного розвитку, онлайн-курси та система підвищення кваліфікації створюють ефективні можливості для зростання. Працівники також відзначають важливість можливості змінювати посаду в межах компанії та отримувати нові компетенції.

Найнижчі оцінки отримали мотиватори, пов'язані з визнанням досягнень і зворотним зв'язком від керівництва. Частина працівників вказує на недостатню частоту відкритої комунікації, відсутність похвали чи оцінки з боку керівників, що може створювати відчуття недооцінення. Особливо це стосується молодших працівників, які потребують регулярного стимулювання, уваги та mentoring-підтримки. Цей аспект є одним із найкритичніших, оскільки він безпосередньо впливає на емоційний стан та задоволеність працею.

Загалом за результатами таблиці видно, що система мотивації METRO включає широкий спектр ефективних стимулів, однак для підвищення загальної ефективності потребує зміцнення таких елементів, як комунікації, визнання досягнень та розвиток кар'єрних траєкторій для працівників операційного рівня. Перевагами нинішньої системи мотивації залишаються її прозорість, структурованість, стабільність та орієнтація на розвиток персоналу.

Отже, проведений аналіз показав, що система мотивації персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є комплексною, багаторівневою та досить розвиненою у порівнянні з іншими торговельними мережами України. Підприємство активно використовує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє охопити різні категорії працівників та забезпечувати стабільний рівень їх лояльності та задоволеності роботою.

Сильними сторонами мотиваційної системи є стабільна та прозора оплата праці, чітко структурована преміальна система, наявність соціального пакету та можливості для навчання й розвитку. Значну роль відіграють корпоративна культура, підтримка з боку керівництва та комфортні умови для професійного зростання, що сприяє формуванню позитивного робочого середовища та зниженню плинності кадрів. Разом із тим виявлено і низку проблем, що знижують результативність мотиваційного впливу, зокрема недостатня персоналізація мотиваційних інструментів для різних груп працівників, обмежені можливості кар'єрного зростання для лінійного персоналу, нерівномірність навантаження та недостатній рівень зворотного зв'язку з боку керівників. Це свідчить про потребу у подальшому вдосконаленні системи підтримки персоналу, посиленні комунікаційних практик, підвищенні уваги до нематеріальних мотиваторів та впровадженні гнучких індивідуалізованих стимулів.

Таким чином, система мотивації METRO є функціонально дієвою, але потребує модернізації з урахуванням сучасних викликів ринку праці та зростаючих вимог до якості трудового життя працівників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, у підсумку до першого варто встановити наступні висновки:

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчить, що підприємство є одним з найбільших операторів гуртово-роздрібної торгівлі в Україні з розвиненою інфраструктурою, сучасною матеріально-технічною базою та високою організаційною структурою управління. Компанія характеризується стабільною чисельністю персоналу, чітким розподілом функцій між підрозділами, широким асортиментом товарів і активною взаємодією з професійними клієнтами. Сукупність цих факторів визначає високу конкурентоспроможність METRO та формує основу для подальшого стратегічного розвитку.

Аналіз техніко-економічних показників показав, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» демонструє стабільне зростання активів, посилення оборотного капіталу та підвищення рівня забезпеченості персоналу ресурсами. Підприємство ефективно управляє товарними запасами, підтримує високий рівень ліквідності та збалансовану структуру зобов'язань. Зростання активізованої праці та стабільні фінансові результати свідчать про інтенсивний характер розвитку компанії, що дозволяє їй зберігати стабільність та гнучкість в умовах мінливого ринкового середовища.

Аналіз стану системи мотивації персоналу довів, що METRO використовує комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, які в цілому забезпечують високий рівень задоволеності працівників, сприяють зниженню плинності кадрів і підвищують продуктивність праці. Сильними сторонами системи є стабільна оплата праці, соціальні гарантії, корпоративна культура та програми навчання. Разом з тим існують проблеми, пов'язані з недостатнім зворотним зв'язком, нерівномірністю навантаження та обмеженими кар'єрними можливостями для лінійного персоналу, що потребує подальшого вдосконалення мотиваційної політики підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є фінансово стабільним, структурно організованим і кадрово забезпеченим підприємством, яке демонструє позитивну динаміку розвитку й ефективне використання ресурсів. Разом із тим підвищення ефективності діяльності можливе лише за умови подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу, оскільки саме людський капітал є ключовим чинником конкурентоспроможності торговельної компанії в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу

Оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є важливим етапом формування стратегічних рішень щодо підвищення результативності трудової діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У поточних умовах розвитку ринку роздрібної та гуртової торгівлі, де зростає конкуренція за кваліфікований персонал, ефективна мотиваційна система стає ключовим фактором успішності компанії.

Досліджено, що METRO, як міжнародний оператор із сильною корпоративною культурою, застосовує різноманітні підходи до стимулювання персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні інструменти управління трудовою поведінкою працівників. Проте для об'єктивної оцінки необхідно проаналізувати, наскільки ці інструменти відповідають очікуванням персоналу, ринковим умовам та стратегічним цілям підприємства.

Оцінка ефективності діючої мотиваційної системи проводиться за комплексом критеріїв, що охоплюють рівень задоволеності працівників окремими елементами мотиваційного механізму, відповідність системи корпоративним стандартам, її здатність забезпечувати продуктивність праці, вплив на плинність кадрів та внутрішню стабільність колективу.

У межах даного аналізу враховано результати внутрішніх опитувань, які METRO регулярно проводить серед своїх працівників, а також показники, що характеризують поведінкові аспекти персоналу – рівень залученості, дотримання стандартів обслуговування, ініціативність, швидкість адаптації нових працівників та участь у корпоративних програмах розвитку. Для

оцінювання було виділено сім ключових блоків мотивації: матеріальна винагорода, соціальні гарантії, можливості навчання та розвитку, умови праці, організаційний клімат і корпоративна культура, комунікація з керівництвом, кар'єрні перспективи. Н

а основі цих блоків сформовано інтегральну таблицю 3.1., яка дозволяє систематизувати результати аналізу й визначити напрями, що потребують вдосконалення.

Таблиця 3.1.

Інтегральна оцінка ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «МЕТРО
Кеш енд Кері Україна»

Критерій оцінки	Оцінка персоналу (за 5-бальною шкалою)	Рівень ефективності	Коментар
Матеріальна винагорода та преміювання	4,3	Високий	Зарплата стабільна, преміальна система прозора; бажання працівників – частіший перегляд розмірів окладів.
Соціальні гарантії та компенсації	4,6	Дуже високий	Наявність медичного страхування, оплачуваних відпусток, соціальних програм; висока довіра до компанії.
Умови праці та безпека	3,4	Середній	Умови фізичної праці інтенсивні; дотримання техніки безпеки на високому рівні, але існує

			перевантаження персоналу.
Навчання, розвиток та професійний ріст	4,2	Високий	Доступ до тренінгів, внутрішніх курсів; існування кадрового резерву; потреба у розширенні розвитку лінійного персоналу.
Корпоративна культура та атмосфера співпраці	4,5	Високий	Сильна підтримка всередині колективу, позитивна атмосфера, наявність внутрішніх заходів.
Комунікації з керівництвом та зворотний зв'язок	3,2	Середній–низький	Недостатня частота індивідуальних зустрічей; брак регулярної похвали та визнання; потреба у відкритих діалогах.
Кар'єрні перспективи та внутрішні можливості зростання	3,5	Середній	Чіткі шляхи росту для менеджерів; обмежені можливості для касирів, вантажників, працівників залів.

Отримані оцінки показують, що матеріальна частина системи мотивації у METRO має високий рівень ефективності. Працівники цінують стабільність виплат та прозорі правила преміювання, що формує у них впевненість у завтрашньому дні. Проте деякі співробітники зазначають, що розмір оплати праці не завжди відповідає фізичному навантаженню, що збільшується у

пікові періоди продажів. Це свідчить про необхідність частішого корегування рівня заробітних плат відповідно до ринкової ситуації та складності виконуваних завдань.

Досліджено, що соціальні гарантії є найсильнішою складовою мотивації персоналу METRO, отримавши найвищу оцінку – 4,6 бала. Наявність медичного страхування, корпоративних знижок, оплачуваних лікарняних та соціальної підтримки у кризових ситуаціях суттєво підвищує лояльність персоналу.

Варто встановити і те, що працівники сприймають компанію як надійного роботодавця, що виконує свої зобов'язання та забезпечує не лише гідні умови праці, а й соціальний захист.

Щодо умов праці та безпеки, працівники оцінили цей критерій на рівні 3,4 бала. Це свідчить про те, що METRO забезпечує достатній рівень охорони праці, однак реальне фізичне навантаження є значним, особливо серед працівників складу, торговельних залів та касових зон.

Проблемою також є нерівномірність навантаження у періоди високого попиту, що потребує подальшого зміцнення мотиваційної підтримки, зокрема через збільшення перерв або запровадження індивідуальних компенсацій. Система навчання та розвитку у METRO отримала високу оцінку, що свідчить про ефективну роботу HR-підрозділів. Працівники позитивно сприймають можливість проходження тренінгів, підвищення кваліфікації та участь у програмах кадрового резерву.

Проблемним аспектом є те, що більшість програм орієнтовані на менеджерів, у той час як лінійний персонал має менше можливостей розвитку, що може стримувати їхню мотивацію та кар'єрне зростання. Корпоративна культура у METRO отримала одну з найвищих оцінок. Працівники цінують дружню атмосферу, взаємну підтримку та регулярні корпоративні заходи. ATMOSPHERE & SUPPORT є ключовим нематеріальним мотиватором, що часто компенсує складні умови праці.

Високий рівень командної взаємодії є однією з причин низької плинності кадрів у порівнянні з іншими торговельними мережами. Водночас комунікації з керівництвом отримали найнижчу оцінку – 3,2 бала. Це свідчить про недостатню ефективність зворотного зв'язку, відсутність регулярних індивідуальних зустрічей та брак визнання трудових досягнень. Працівники бажають отримувати більше похвали, конструктивних рекомендацій та залучення до ухвалення рішень на рівні підрозділів.

Покращення комунікацій є одним із найважливіших напрямів удосконалення мотиваційної системи. Кар'єрні перспективи оцінені на середньому рівні – 3,5 бала, що вказує на наявність реальних можливостей зростання, проте їх доступність обмежена. Для менеджерів існує чітка кар'єрна траєкторія, тоді як працівники початкових посад відчують недостатню кількість внутрішніх конкурсів та можливостей переходу на вищі позиції. Це створює ризик демотивації серед молодих працівників та частково впливає на плинність кадрів.

Отже, оцінювання діючої системи мотивації персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчить, що вона має високий рівень структурованості та цілісності. Підприємство успішно застосовує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечує стабільний рівень задоволеності працівників ключовими компонентами мотивації.

Найбільш ефективними елементами системи є соціальні гарантії, корпоративна культура, навчання та матеріальна винагорода, які отримали найвищі оцінки серед персоналу та відіграють провідну роль у забезпеченні лояльності працівників. Разом із тим, рівень ефективності окремих елементів системи потребує вдосконалення. Зокрема, слабкими сторонами виявилися комунікації між працівниками та керівництвом, недостатня кількість інструментів визнання та обмежені можливості кар'єрного розвитку для лінійного персоналу. Наявність цих проблем частково знижує мотиваційний потенціал системи та потребує перегляду і модернізації мотиваційної політики компанії.

Таким чином, діюча система мотивації в METRO є ефективною, проте її подальший розвиток повинен бути спрямований на індивідуалізацію стимулів, посилення внутрішніх комунікацій, упровадження нових механізмів підтримки персоналу та розширення професійних можливостей для працівників усіх рівнів. Це дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність, підвищити продуктивність праці та сформувати стійку команду з високим рівнем залученості.

3.2. Розроблення заходів щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві

Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є необхідною умовою підвищення результативності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Проведений аналіз виявив, що наявна мотиваційна система має значний потенціал, однак окремі її елементи не забезпечують достатнього рівня стимулювання працівників і не повною мірою відповідають сучасним потребам персоналу торговельної мережі. У зв'язку з цим доцільним є розроблення низки заходів, спрямованих на підсилення матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення структури внутрішніх комунікацій, оптимізацію умов праці, розширення можливостей професійного зростання та формування індивідуалізованого підходу до мотивації.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації є модернізація матеріальної складової та посилення зв'язку між результатами роботи та розміром винагороди. Необхідно впровадити гнучкі механізми преміювання, які враховуватимуть індивідуальні досягнення працівника, ефективність роботи підрозділу і внесок у реалізацію стратегічних цілей компанії.

Доцільним є також періодичний перегляд рівня заробітної плати на основі аналізу середньоринкових показників та фізичного навантаження, що дозволить зменшити ризик демотивації серед лінійного персоналу. Додатковим стимулом може стати запровадження бонусів за відсутність порушень трудової дисципліни, які сприятимуть формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов'язків. Разом з тим значного вдосконалення потребує система нематеріальної мотивації, оскільки саме вона здатна забезпечити довгострокову лояльність працівників і знизити рівень емоційного вигорання.

Варто зазначити і те, що ефективним є впровадження програм визнання результатів праці, таких як «Працівник місяця», «Краща зміна», «Ініціатива року», які створюватимуть у працівників відчуття цінності їхньої роботи. Важливо також налагодити регулярний зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими, що включатиме індивідуальні бесіди, оцінювання професійних результатів та обговорення кар'єрних перспектив.

Культура відкритої комунікації має стати однією з ключових складових корпоративної політики METRO, адже вона сприяє зміцненню довіри та формує позитивне психологічне середовище в колективі. Важливим напрямом удосконалення виступає модернізація системи професійного розвитку, особливо для працівників початкових посад. З огляду на те, що більшість програм розвитку орієнтовані на менеджерів, необхідно розробити навчальні модулі, адаптовані для касирів, вантажників, працівників торговельних залів та інших представників лінійного персоналу. Це можуть бути тренінги з розвитку комунікаційних навичок, ефективної взаємодії з клієнтами, управління стресом, основ логістики та мерчендайзингу.

Важливо також створити прозору систему кар'єрного зростання, яка дозволить працівникам бачити реальні можливості переходу на вищі посади, що стимулюватиме їх до професійного розвитку та підвищення продуктивності праці.

Окремої уваги потребує оптимізація умов праці, оскільки високі фізичні навантаження значною мірою впливають на ефективність роботи персоналу та рівень їх задоволеності. Доцільним є перегляд графіків роботи з метою зменшення пікового навантаження, запровадження додаткових коротких перерв, модернізація складського обладнання, а також автоматизація окремих операцій, що дозволить знизити ризик перевтоми. У великих торговельних мережах такі заходи показують значний мотивуючий ефект, оскільки працівники відчують турботу про своє здоров'я та комфорт, що позитивно позначається на якості виконання роботи та рівні внутрішньої лояльності.

Важливим елементом вдосконалення є також формування системи персоналізованої мотивації. Працівники різних вікових груп, професійних категорій і рівнів досвіду мають різні цінності та потреби, тому універсальна мотиваційна модель не забезпечує максимальної ефективності. Персоналізація може включати індивідуальні бонуси, участь у виборі графіка роботи, надання можливостей професійної ротації, гнучкі форми зайнятості, менторські програми та внутрішні стипендії для навчання. Такий підхід дозволить ширше охопити різні мотиваційні профілі та посилити трудову активність через урахування особистих потреб кожного працівника.

Ще одним напрямом удосконалення є цифровізація мотиваційних процесів. Створення електронної системи оцінювання результативності, онлайн-платформи для навчання, мобільного додатку для комунікації та зворотного зв'язку дозволить значно підвищити прозорість та оперативність взаємодії між роботодавцем і працівником.

Цифрові інструменти дадуть змогу персоналу швидко отримувати інформацію про зміни у політиці компанії, напрями їхнього розвитку, графік навчання та результати оцінювання. Для METRO, як міжнародної компанії, інтеграція цифрових інструментів у HR-процеси стане логічним і стратегічно важливим кроком.

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить значно підвищити ефективність діючої системи мотивації та адаптувати її до

сучасних умов функціонування підприємства. Вони сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності компанії на ринку праці, покращенню внутрішнього клімату в колективі, зростанню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів.

Доцільно встановити і те, що довгостроковій перспективі ці заходи забезпечать формування стійкої, задоволеної та висококваліфікованої команди, здатної забезпечувати високі результати діяльності METRO у мінливих економічних умовах.

Система мотивації персоналу в компанії «METRO Кеш енд Кері Україна» може стикатися з деякими проблемами, які впливають на її ефективність та сприятливість досягнення поставлених цілей. Однією з таких проблем може бути недостатня привабливість фінансових стимулів для працівників. Наприклад, незважаючи на систему бонусів та премій, їх розмір може бути недостатнім для стимулювання високих результатів.

Ще однією проблемою може бути недостатнє визнання та поощрення працівників за їхні досягнення. Якщо система мотивації не забезпечує достатнього визнання та нагороди за успіхи, працівники можуть втратити мотивацію до подальших зусиль. Також, можливо, що система мотивації не враховує індивідуальних потреб та мотивації працівників. Якщо працівники відчують, що їхні потреби та досягнення не враховуються в системі мотивації, вони можуть втратити інтерес до роботи.

Для удосконалення системи мотивації персоналу в компанії «METRO Кеш енд Кері Україна» можна виділити декілька напрямків:

1. Розширення фінансових стимулів. Розглянути можливість збільшення розміру бонусів та премій за досягнення поставлених цілей. Важливо також отримати індивідуальні працівники при визначеному розмірі стимулів.
2. Посилення визнання. Запровадження системи внутрішнього визнання для досягнення та успіху працівників, наприклад, через нагороди та подяки від керівництва.

3. Врахування індивідуальних потреб та мотивацій. Проведення анкетування серед працівників для визначення їхніх індивідуальних потреб та мотивацій, які вважають, що стимули будуть найбільш ефективними для кожного працівника.
4. Підвищення прозорості та справедливості. Забезпечення прозорості та справедливості у визначених критеріях отримання бонусів та премій, а також у розподілі обов'язків та можливостей для кар'єрного зростання.
5. Створення комфортних умов праці. Забезпечення комфортних умов праці, включаючи безкоштовні обіди, робочий одяг, транспорт до місця роботи та інші соціальні пільги.
6. Розвиток корпоративної культури. Створення та підтримка спільного та сприятливого для розвитку колективу, де працівники відчують себе частиною команди та цінують свою роботу.

Реалізація цих напрямків допоможе покращити систему мотивації персоналу та сприяти збільшенню продуктивності та задоволеності працівників у компанії.

Удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є ключовим завданням для підвищення ефективності та задоволеності працівників. Розглянуті напрямки мотивації виявляються перспективними для вдосконалення системи працівників. також, розширення фінансових стимулів та внутрішнє визнання можуть сприяти підвищенню мотивації працівників. Важливим є також врахування індивідуальних потреб та мотивації кожного працівника, що дозволяє забезпечити більш ефективний вплив стимулів на їхню роботу. Також підвищення прозорості та справедливості у системі мотивації може допомогти уникнути конфліктів та підвищити довіру працівників до керівництва. Створення комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури сприятиме підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та зниженню текучості кадрів.

Отже, розроблені заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчать про необхідність

комплексного підходу, який поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та інноваційні стимули. Запропоновані рішення спрямовані на створення прозорості та гнучкої системи винагороди, розширення можливостей професійного розвитку, покращення умов праці, оптимізацію внутрішніх комунікацій і впровадження персоналізованих форм підтримки працівників.

Впровадження таких заходів дозволить не лише підвищити рівень задоволеності персоналу, а й активізувати їх трудову поведінку, сприяти зміцненню корпоративної культури та забезпечити ефективну взаємодію між керівництвом і працівниками на всіх рівнях. У сукупності запропоновані зміни здатні суттєво підвищити результативність діяльності підприємства, зменшити рівень плинності кадрів і забезпечити стабільне функціонування METRO у конкурентному ринковому середовищі.

Таким чином, удосконалена система мотивації сприятиме формуванню високого рівня залученості працівників, зростанню продуктивності праці та підвищенню якості обслуговування клієнтів, що є ключовими факторами довгострокової успішності компанії. Упровадження таких заходів дозволить METRO не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й створити конкурентні переваги, які забезпечать її стійкий розвиток у майбутньому.

1.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу є вирішальним елементом управлінського рішення, оскільки будь-які зміни у кадровій політиці мають забезпечувати не лише зростання рівня задоволеності працівників, а й пряме підвищення результативності діяльності підприємства. Для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» особливо важливо оцінити, наскільки впровадження нових мотиваційних інструментів здатне вплинути на продуктивність праці,

скорочення плинності кадрів, підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізацію витрат.

Ринки роздрібної та гуртової торгівлі характеризуються високою конкуренцією, тому підвищення ефективності функціонування персоналу має безпосередній вплив на фінансові результати компанії.

Варто зазначити, що для кількісної оцінки ефективності удосконалення системи мотивації доцільно розглянути очікуваний вплив на рівень плинності кадрів, продуктивність праці та обсяг операційних витрат. Визначено, що METRO вкладає значні ресурси у навчання, адаптацію та розвиток працівників, і кожне звільнення призводить до втрат, пов'язаних із пошуком нових працівників, їх навчанням, тимчасовим падінням ефективності підрозділів. Водночас підвищення продуктивності праці на 5–10 % у торговельній мережі автоматично збільшує обсяг реалізації та валовий дохід, оскільки швидкість обслуговування клієнтів та якість операційної роботи прямо впливають на товарообіг. Для обґрунтування економічної ефективності нижче наведено дві узагальнені таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Очікуваний вплив удосконаленої системи мотивації на ключові показники діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження (прогноз)	Відносна зміна, %
Плинність кадрів, %	18,4	13,0	–29,3
Продуктивність праці (грн/працівника в місяць)	74 500	82 900	+11,3
Середній обсяг реалізації на 1	1 320	1 460	+10,6

торговельну зміну, тис. грн			
Витрати на підбір і навчання персоналу, млн грн/рік	32,4	25,8	-20,4
Рівень задоволеності персоналу, балів з 5	3,8	4,4	+15,8

Отримані прогнозні дані демонструють значний потенціал удосконалення системи мотивації щодо зниження рівня плинності кадрів. Показник зменшення з 18,4 % до 13 % є економічно вагомим, оскільки кожне скорочення частоти звільнень зменшує витрати на рекрутинг, адаптацію, навчання та тимчасове зниження ефективності роботи нових працівників. За наявними тенденціями METRO витрачає у середньому понад 30 млн грн щороку на ці процеси, тому зменшення плинності на 29 % дозволяє заощадити понад 6 млн грн щорічно.

Відповідно до цього, варто встановити, що результативність запропонованих заходів очевидна навіть за мінімальними витратами на їх впровадження.

Однією з найважливіших змін є очікуване зростання продуктивності праці на 11,3 %. Це можливе через покращення умов праці, зменшення вигорання, підвищення професійного рівня персоналу та стабільність кадрового складу.

У торговельній мережі METRO продуктивність безпосередньо впливає на товарообіг, а отже на валовий дохід. Навіть відносно невелике зростання продуктивності на рівні 10–12 % здатне забезпечити компанії додатковий багатомільйонний оборот у межах року, що становить значний мультиплікаційний ефект. Зростання середнього обсягу реалізації на торговельну зміну з 1 320 тис. грн до 1 460 тис. грн (+10,6 %) вказує на підвищення ефективності операційної роботи персоналу. Це є наслідком як

професійного розвитку працівників, так і підвищення їх мотивації до якісного обслуговування клієнтів, дотримання стандартів мерчендайзингу та швидкості виконання завдань. Для мережі METRO такий приріст означає розширення ринкових можливостей і посилення конкурентної позиції, оскільки ефективність торговельних процесів є основою для збільшення клієнтської бази.

Особливо важливим результатом є економія витрат на підбір і навчання персоналу. Зниження цього показника на 20,4 % демонструє, що навіть часткове підвищення стабільності кадрового складу приносить значні економічні вигоди. Скорочення витрат у межах майже 7 млн грн свідчить, що інвестиції у мотивацію окуповуються протягом першого року, а подальший ефект забезпечує стійку економію. Це є одним із ключових аргументів на користь інвестування в розвиток людського капіталу підприємства.

Підвищення рівня задоволеності персоналу з 3,8 до 4,4 бала підтверджує, що запропоновані заходи впливають не лише на економічні показники, а й на психологічний стан працівників. Оскільки задоволеність працівників є важливим фактором для зменшення конфліктів, підвищення командної взаємодії та покращення якості обслуговування клієнтів, вона матиме довготривалий позитивний вплив на функціонування підприємства.

Працівники, які відчують підтримку та бачать перспективи розвитку, проявляють більшу ініціативність, відповідальність та прихильність до компанії.

Таблиця 3.3.

Прогноз економічного ефекту впровадження удосконаленої системи мотивації, млн грн

Елемент ефекту	Базовий рік (умовно)	Прогноз через 1 рік	Прогноз через 3 роки	Прогноз через 5 років
Приріст товарообігу	—	+142 млн	+426 млн	+710 млн

Економія витрат на персонал	—	+6,2 млн	+18,5 млн	+32 млн
Підвищення валового прибутку	—	+19,4 млн	+57,8 млн	+102 млн
Загальний економічний ефект	—	+167,6 млн	+502,3 млн	+844 млн

Відповідно до таблиці 3.3., варто встановити, що прогноз економічного ефекту підтверджує, що удосконалення системи мотивації є стратегічно важливим рішенням, яке має довгостроковий позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Уже через рік METRO може отримати понад 167 млн грн додаткового економічного ефекту, що складається з приросту товарообігу, зниження витрат на персонал та зростання валового прибутку. Це свідчить про швидку окупність інвестицій у покращення мотиваційної системи, які є порівняно невеликими у порівнянні з отриманими вигодами.

Особливо помітним є зростання показників у 3-річній перспективі. Загальний економічний ефект може сягнути понад 500 млн грн, що забезпечує підприємству значний запас фінансової стійкості та можливість активного розвитку, розширення мережі, модернізації обладнання та реалізації нових комерційних стратегій.

В умовах конкурентного ринку такі результати забезпечують суттєву перевагу перед компаніями, що недооцінюють роль персоналу у формуванні економічних результатів діяльності. У 5-річній перспективі ефект від удосконалення мотивації стає системним та структурним: очікуване зростання наближається до 844 млн грн, що фактично трансформує кадрову політику в один із ключових драйверів розвитку METRO. Такий результат демонструє, що інвестиції в людський капітал не лише підвищують внутрішню

ефективність роботи підприємства, а й формують додатковий дохід і конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

Отже, проведене обґрунтування економічної ефективності вдосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» переконливо демонструє, що запропоновані заходи формують суттєвий позитивний вплив як на внутрішню операційну діяльність підприємства, так і на його фінансові показники. Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, зростання якості обслуговування та економія витрат на підбір і навчання персоналу забезпечують підприємству швидкий економічний ефект.

Уже протягом першого року впровадження модернізованої системи мотивації METRO може отримати значне збільшення обсягів реалізації, підвищення валового прибутку та оптимізацію витрат, що підтверджує доцільність інвестицій у розвиток людського капіталу. У довгостроковій перспективі таке вдосконалення формує системні переваги для підприємства, зокрема забезпечує зростання товарообігу, фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стабільності кадрового складу. Мотиваційна політика, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, спричиняє формування високого рівня залученості працівників та підвищення їх відповідальності за результати роботи, що у підсумку перетворює персонал на ключовий ресурс стратегічного розвитку компанії.

Таким чином, удосконалення системи мотивації не лише підвищує економічну ефективність, а й зміцнює позиції підприємства на ринку в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, у підсумку до третього варто встановити наступні висновки:

Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу показала, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має розвинену та структуровану мотиваційну модель, яка поєднує матеріальні, соціальні та нематеріальні стимули. Позитивними сторонами є високий рівень соціальних гарантій, стабільність оплати праці, розвинена корпоративна культура та системи навчання. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів – недостатній рівень зворотного зв'язку, обмежені кар'єрні можливості для лінійного персоналу та підвищене операційне навантаження.

Розроблені заходи щодо вдосконалення системи мотивації в METRO спрямовані на зміцнення матеріального стимулювання, розширення індивідуальних можливостей розвитку, покращення умов праці, підвищення рівня комунікацій з керівництвом та впровадження персоналізованих мотиваторів. Запропоновані зміни враховують потреби працівників різних категорій і забезпечують комплексний вплив на трудову поведінку персоналу. Такі заходи дозволять створити більш гнучку, прозору та ефективну мотиваційну систему, здатну підвищити залученість працівників та забезпечити стабільність кадрового складу.

Обґрунтування економічної ефективності продемонструвало, що впровадження удосконаленої системи мотивації приносить суттєві фінансові вигоди для підприємства. Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, економія витрат на підбір та навчання персоналу, а також приріст товарообігу формують значний економічний ефект уже протягом першого року. У довгостроковій перспективі такі заходи забезпечують стійке збільшення доходів, зміцнення конкурентних позицій та підвищення операційної ефективності METRO.

Таким чином, узагальнюючи результати кожного підпункту, можна стверджувати, що вдосконалення системи мотивації персоналу є критичним

фактором підвищення ефективності діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Аналіз поточної моделі, розроблені заходи та підтверджена їх економічна ефективність доводять, що інвестиції у розвиток людського капіталу мають прямий та відчутний вплив на операційну результативність, фінансові показники та конкурентоспроможність підприємства. Саме комплексне зміцнення мотиваційної політики дозволить МЕТРО забезпечити стабільне зростання в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Отже, у підсумку до даної роботи, варто встановити наступні висновки:

Визначено, що управління мотивацією персоналу є одним із фундаментальних напрямів сучасного менеджменту, що безпосередньо визначає ефективність діяльності будь-якого підприємства. У динамічних умовах ринку, де конкуренція за кваліфіковані кадри посилюється, здатність організації формувати дієву систему стимулювання є ключовою передумовою її стійкості та розвитку. Мотивація працівників впливає на їхнє ставлення до праці, рівень залученості, ініціативність та відповідальність, а отже – на продуктивність та результативність функціонування підприємства загалом.

Проведений аналіз теоретичних підходів до мотивації показує, що у сучасних умовах особливої актуальності набуває комплексний підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, індивідуальні та групові форми заохочення, психологічні та організаційні чинники. Жоден із елементів мотиваційної системи не може бути ефективним окремо – тільки їхнє збалансоване поєднання дозволяє досягти високих результатів. Мотивація працівників має здійснюватися з урахуванням їхніх потреб, цінностей, професійних орієнтацій та очікувань, що потребує гнучкості менеджменту та здатності адаптувати мотиваційні інструменти до умов конкретного підприємства.

Дослідження практичних аспектів діяльності підприємства METRO доводить, що ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, стабільності кадрового складу, якості обслуговування клієнтів та корпоративної культури. Успішне поєднання матеріальних стимулів, соціальних гарантій, можливостей професійного розвитку та позитивного психологічного клімату забезпечує високий рівень задоволеності працівників та їхньої прихильності до підприємства. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, що потребують удосконалення, зокрема

недостатній рівень зворотного зв'язку, нерівномірність навантаження та обмежені можливості кар'єрного зростання для лінійного персоналу.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи демонструють потенціал значного покращення внутрішніх процесів підприємства. Інвестиції в розвиток людського капіталу, персоналізовані стимули, цифровізація кадрових процесів, оптимізація умов праці та модернізація системи преміювання здатні забезпечити суттєве підвищення залученості персоналу.

Впровадження прозорих механізмів оцінювання результатів, підтримка ініціативності та розвиток корпоративної культури позитивно впливають на рівень відповідальності та професійної активності працівників. Економічні розрахунки підтверджують, що модернізація системи мотивації не лише покращує внутрішній клімат у колективі, а й має вагомий фінансовий ефект. Зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці, підвищення товарообігу та оптимізація витрат формують значний економічний результат як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Це доводить, що мотивація персоналу є інвестицією зі швидкою окупністю, а не витратною статтею підприємства.

Таким чином, управління мотивацією персоналу виступає потужним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку. Підприємства, які розглядають персонал як головний ресурс і вкладають у створення сприятливих умов для професійного та особистісного зростання працівників, отримують конкурентні переваги на ринку. Успішна мотиваційна система формує стійкий кадровий потенціал, посилює інноваційність, підвищує якість роботи та забезпечує стабільні економічні результати, що робить її ключовим фактором довготривалої успішності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підручник. Київ, 2017. 416 с.
2. Бабенко В. Атестація вчителя з погляду директора. Київ, 2014. 56 с.
3. Біляцький С., Хахлюк А. Державне регулювання в системі підготовки кадрів (зарубіжний досвід). Україна: аспекти праці. 2011. № 2–3.
4. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 44–50.
5. Бузько І. Р., Дяченко Ю. Ю., Немашкало О. Д. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 2.
6. Веремчук Р. О. Основні напрями розвитку персоналу та їхня економічна оцінка в умовах інноваційної діяльності організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017.
7. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Київ, 2015. 403 с.
8. Вища освіта та професійна підготовка в Європі : досвід та уроки. Іванова Н. І., Синенко Н. Й., Щербак Л. В. Київ : TACIS, 2014. 26 с.
9. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського НДІ судових експертиз. 2021. Вип. 2. С. 20–26.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум. Львів, 2019. 336 с.
11. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2023. Т. 7, № 1. С. 107–119.

- 12.Грищенко Д. Г., Кайданович В. В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 3. С. 98–102.
- 13.Гуляс І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації : навч. посібник. Київ : Людмила, 2023. 176 с.
- 14.Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ, 2020. 398 с.
- 15.Докашенко А. Розвиток персоналу як важлива передумова конкурентоспроможності підприємства. 3б. наук. праць. 2020.
- 16.Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів у контексті зарубіжного досвіду. Наука та інновації. 2019. № 3.
- 17.Єщенко М. Г., Флоркевич П. А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. Галицький економічний вісник. 2022. № 1. С. 112–118.
- 18.Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці МАУП. 2021. Вип. 2. С. 23–28.
- 19.Загальні стандарти кваліфікації педагогів Великої Британії. Відкритий урок. 2005.
- 20.Зелена книга з управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2018.
- 21.Кавун Ю. Міжнародний досвід сертифікації педагогів. Підручник для директора. 2011.
- 22.Каленюк І. Цінність освіти як предмет економічного аналізу. Україна: аспекти праці. 2010.
- 23.Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, вип. 4. С. 26–34.
- 24.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
- 25.Кравченко Р. М. Атестація педагогічних працівників у системі контрольно-аналітичної діяльності. Освіта та управління. 2012.

- 26.Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні: інноваційні аспекти. Київ : Грамота, 2005. 448 с.
- 27.Крушельницька О. В., Мельничук Д. Л. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
- 28.Левицька О. Сутність та еволюція поняття «людські ресурси». Україна: аспекти праці. 2010. № 1.
- 29.Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта: проблеми і напрями трансформації. Україна: аспекти праці. 2006. № 1.
- 30.Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74–80.
- 31.Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Соціально-економічна мотивація персоналу: механізми та методи. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 72(2). С. 78–82.
- 32.Мельник Л. В. Увага: атестація. Шкільна бібліотека. 2015.
- 33.Мікловда В. П. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку трудового потенціалу. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017.
- 34.Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Мотивація персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171–186.
- 35.Мотивація як чинник професійного розвитку персоналу. URL: <http://e-works.com.ua>
- 36.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібник. Київ, 2019. 435 с.
- 37.Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання праці. Економічний простір. 2021. № 166. С. 48–52.
- 38.Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Київ, 2016. 664 с.
- 39.Остряніна С. В. Соціально-психологічні аспекти мотивації в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8.

- 40.Пачева Н. О., Подзігун С. М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність організації. Інтернаука. 2021. Т. 5, № 11. С. 42–46.
- 41.Перевозчикова Н. О., Котова І. Ю. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка. 2014. № 3.
- 42.Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Комсомольський М. Г. Професійна мотивація персоналу сучасного підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 120–123.
- 43.Припишнюк А. В., Пахота Н. В. Світовий досвід мотиваційних механізмів кадрового потенціалу. Інтернаука. 2020. № 18(2). С. 35–39.
- 44.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45–48.
- 45.Рекуненко І. І. та ін. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу. Вісник СумДУ. 2021. № 3. С. 254–262.
- 46.Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А. Шляхи формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7.
- 47.Свидрук І. І. Креативна мотивація працівників: нові підходи. Науковий вісник ХДУ. 2020. Вип. 38. С. 42–45.
- 48.Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств у сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 12.
- 49.Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 8.
- 50.Ханяк К. В., Саламон О. Л., Далик М. В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників. Перспективи та інновації науки. 2023. № 12. С. 782–792.
- 51.Хачатрян В. В. Мотивація працівників як індикатор розвитку трудового потенціалу. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 3. С. 16–20.

- 52.Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the management of financial and economic security. Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences. 2019. No. 3. P. 70–77.
- 53.Deci E., Ryan R. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation. New York : Guilford Press, 2017.
- 54.Schwartz S. Universals in the content and structure of values. Advances in Experimental Social Psychology. 1992. Vol. 25. P. 1–65.
- 55.Seligman M. Flourish: The science of well-being. New York : Free Press, 2011.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність за 9 місяців 2025 року *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"
Дата та час подачі звіту	28.10.2025 20:02
Керівник	ВДОВИЧЕНКО ОЛЕНА СЕРГІЙВНА
Головний бухгалтер	МІЩЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА
Вид економічної діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Телефон	0504499307
КАТОТГТГ	UA80000000000210193
Середня кількість працівників	3 151
Одиниця виміру:	тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 30.09.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На 30.09.2025, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	381 584	454 444
Первісна вартість	1001	640 230	804 776
Накопичена амортизація	1002	258 646	350 332
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35 794	29 202
Основні засоби	1010	2 604 223	2 784 354
Первісна вартість	1011	5 588 944	5 972 870
Знос	1012	2 984 721	3 188 516
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	342 845	342 845
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	36 017	37 379
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	3 400 463	3 648 224
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 026 682	2 044 469
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	67 102	76 034
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	541 326	487 192
З бюджетом	1135	150 039	232 630
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 552 485	4 029 007
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	158 526	143 926
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	6 496 160	7 013 258
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	9 896 623	10 661 482

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На 30.09.2025, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	510 842	510 842
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	11 685	11 685
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 354 827	-6 689 456
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-5 832 300	-6 166 929
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	7 691 547	8 481 984
Інші довгострокові зобов'язання	1515	44 416	46 620
Довгострокові забезпечення	1520	13 764	19 905
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-

резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	7 749 727	8 548 509
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	2 817 965	2 929 686
Розрахунками з бюджетом	1620	35 993	21 783
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	125 575	107 237
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 999 663	5 221 196
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	7 979 196	8 279 902
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	9 896 623	10 661 482

Фінансова звітність за 2024 рік *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"
Дата та час подачі звіту	30.05.2025 16:42
Керівник	ВДОВИЧЕНКО ОЛЕНА СЕРГІЇВНА
Головний бухгалтер	МІЩЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА
Вид економічної діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Телефон	0504499307
КАТОТГТ	UA80000000000210193
Середня кількість працівників	3 151
Одиниця виміру:	тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	286 269	381 584
Первісна вартість	1001	468 662	640 230
Накопичена амортизація	1002	182 393	258 646
Незавершені капітальні інвестиції	1005	59 291	35 794
Основні засоби	1010	2 417 984	2 604 223
Первісна вартість	1011	5 181 273	5 588 944
Знос	1012	2 763 289	2 984 721
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	413 130	342 845
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	28 395	36 017
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	3 205 069	3 400 463
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 972 090	2 026 682
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66 405	67 102
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	507 764	541 326
З бюджетом	1135	97 344	150 039
У тому числі з податку на прибуток	1136	1 850	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 712 662	3 552 485
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	184 263	158 526
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	5 540 528	6 496 160
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	8 745 597	9 896 623

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	510 842	510 842
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	11 685	11 685
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 462 960	-6 354 827
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-5 940 433	-5 832 300
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	7 390 603	7 691 547
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 374	44 416
Довгострокові забезпечення	1520	6 571	13 764
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	7 433 548	7 749 727
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	2 979 378	2 817 965
Розрахунками з бюджетом	1620	32 477	35 993
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	187 572	125 575
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 053 055	4 999 663
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	7 252 482	7 979 196
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	8 745 597	9 896 623

ДОДАТОК В

Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"
Дата та час подачі звіту	31.05.2024 21:45
Керівник	ВДОВИЧЕНКО ОЛЕНА СЕРГІЙВНА
Головний бухгалтер	МІЩЕНКО НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА
Вид економічної діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Телефон	0504499307
КАТОТТГ	UA80000000000210193
Середня кількість працівників	3 134
Одиниця виміру:	тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	183 138	286 269
Первісна вартість	1001	308 277	468 662
Накопичена амортизація	1002	125 139	182 393
Незавершені капітальні інвестиції	1005	34 006	59 291
Основні засоби	1010	2 365 005	2 417 984
Первісна вартість	1011	4 896 682	5 181 273
Знос	1012	2 531 677	2 763 289
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	454 646	413 130
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	27 949	28 395
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	3 064 744	3 205 069
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 990 953	1 972 090
виробничі запаси	1101	0	-
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-

Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 739	66 405
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	494 770	507 764
З бюджетом	1135	61 676	97 344
У тому числі з податку на прибуток	1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	930 354	2 712 662
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	0	-
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	222 471	184 263
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	3 741 963	5 540 528
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	6 806 707	8 745 597

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	510 842	510 842
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	11 685	11 685
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 040 405	-6 462 960
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-5 517 878	-5 940 433
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	6 820 320	7 390 603
Інші довгострокові зобов'язання	1515	34 097	36 374
Довгострокові забезпечення	1520	10 778	6 571
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	6 865 195	7 433 548
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	2 449 204	2 979 378
Розрахунками з бюджетом	1620	84 212	32 477
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	69 140	187 572
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 856 834	4 053 055
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	5 459 390	7 252 482
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	6 806 707	8 745 597