

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Факультет Бізнес-технологій та економіки  
(повне найменування факультету)

Кафедра Бізнесу та управління  
(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістра

(ступінь вищої освіти)

на тему «Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу  
(назва теми)  
підприємства на засадах соціальної відповідальності» (та  
приклад: ТОВ «АТБ-Маркет»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ3-В14М

Спеціальності 076 Підприємництво та  
(код найменування спеціальності)

торівля

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Пявлова В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Кійко С.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Лищенко О.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес - технологій та економіки  
 Кафедра Бізнес та управління  
 Ступінь вищої освіти Магістр  
 Спеціальність ОГБ Підприємництва та торгівлі  
 (код і найменування)  
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства  
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри А. М. Ткаченко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Павлова Вікторія Володимирівна  
 (ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності

керівник проєкту (роботи) Кійко Сергій Геннадійович, д.т.н. доцент  
 (науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 01 » лютого 2025 року № 452

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, електронні матеріали, законодавчі акти, вхідні документи підприємства








4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Терміни - методологічні засади підвищення продуктивності праці персоналу на засадах соціальної відповідальності.

2. Аналіз продуктивності праці на соціально відповідальному етапі управління персоналом ТОВ «АГБ - Маркет»

3. Шляхи підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «АГБ - Маркет» на засадах соціальної відповідальності

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		задання видав	приймає виконання завдання
1	Кібіно С.Г., д.т.н., доцент		
2	Кібіно С.Г., д.т.н., доцент		
3	Кібіно С.Г., д.т.н., доцент		
Коректорський			

7. Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року


## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Прим
1	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	08.09.2025	
2	Огляд літератури за темою роботи	15.09.2025	
3	Розробка плану кваліфікаційної роботи	12.09.2025	
4	Збір матеріалу на виконання роботи	06.10.2025	
5	Приниження на ескіз зібраного матеріалу	20.10.2025	
6	Виконання аналітичної частини роботи	27.10.2025	
7	Виконання уявної частини роботи	03.11.2025	
8	Попередня перевірка роботи керівником	10.11.2025	
9	Попередній захист роботи	14.11.2025	
10	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	01.12.2025	
11	Створення ескізів для доповіді на конкурсній доповіді	08.12.2025	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	15.12.2025	
13	Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2025	

Студент(ка)

 Вікторія ТИХОВА  
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 Сергій КРАВКО  
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 106 с. Робота містить 9 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 96 найменувань та 2 додатки.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування шляхів підвищення продуктивності праці персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом та продуктивність праці працівників підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні та організаційні механізми впливу соціальної відповідальності підприємства на рівень продуктивності праці персоналу.

Для досягнення мети вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні засади продуктивності праці та соціальної відповідальності в системі управління персоналом;
- проаналізовано рівень продуктивності праці та соціальної політики на ТОВ «АТБ-Маркет»;
- виявлено проблеми та резерви підвищення продуктивності праці персоналу;
- обґрунтовано напрями вдосконалення соціально відповідальної політики підприємства з метою зростання результативності праці.

Методологічною основою роботи є системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу й синтезу, порівняння, статистичного аналізу, анкетування та узагальнення результатів дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади підвищення продуктивності праці, проаналізовано теорії мотивації та розкрито сутність соціальної відповідальності бізнесу як фактора впливу на ефективність персоналу.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», оцінено динаміку продуктивності праці за 2022–2024 роки, проаналізовано стан соціальної політики та кадрового забезпечення підприємства.

Третій розділ присвячений розробці шляхів підвищення продуктивності праці на засадах соціальної відповідальності, зокрема запропоновано соціально відповідальну HR-модель та комплексні програми підтримки персоналу.

Ключові слова: ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ .....	11
1.1. Система управління персоналом підприємства: сутність, принципи, функції та методи в контексті забезпечення продуктивності праці .....	11
1.2. Теоретичні аспекти мотивації персоналу .....	25
1.3. Фактори впливу на рівень мотивації та продуктивності праці персоналу в системі управління підприємства .....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	37
2.1. Організаційно-економічні умови формування продуктивності праці в ТОВ «АТБ-Маркет» .....	37
2.2. Соціально відповідальна система управління персоналом ТОВ «АТБ- Маркет» .....	47
2.3. Мотиваційні та соціальні фактори впливу на продуктивність праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» .....	52
2.4. Система мотивації, соціальної відповідальності та її вплив на продуктивність праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» .....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ .....	68
3.1. Зарубіжний досвід соціально відповідального управління персоналом як чинника підвищення продуктивності праці в торговельних підприємствах ..	68

3.2. Проєкт соціально відповідальної HR-моделі підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» .....	81
3.3. Програми соціальної відповідальності для підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» .....	84
ВИСНОВОК.....	94
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА .....	96
ДОДАТОК 1.....	105
ДОДАТОК 2.....	106

## ВСТУП

Актуальність даної теми. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Продуктивність праці персоналу дедалі більше залежить не лише від матеріального стимулювання, а й від рівня соціальної відповідальності роботодавця, умов праці, можливостей професійного розвитку, соціального захисту та психологічного клімату в колективі. Саме поєднання економічних та соціальних чинників формує стійку трудову мотивацію працівників і сприяє зростанню ефективності їхньої діяльності.

У сучасних соціально-економічних умовах України питання підвищення продуктивності праці набуває особливого значення, оскільки підприємства функціонують в умовах нестабільності, кадрового дефіциту та підвищених соціальних очікувань працівників. Формування соціально відповідальної моделі управління персоналом стає важливим інструментом забезпечення стабільності трудових колективів, зменшення плинності кадрів і зростання результативності праці.

Соціальна відповідальність бізнесу передбачає створення безпечних і гідних умов праці, справедливу систему винагород, підтримку професійного розвитку та залучення персоналу до управлінських процесів. Такий підхід формує довіру працівників до підприємства, підвищує їхню залученість і мотивацію до досягнення високих результатів. Відповідно, продуктивність праці стає не лише економічною, а й соціальною категорією, що відображає якість взаємовідносин між роботодавцем і працівниками.

В умовах ринкової економіки зростають вимоги до системи управління персоналом, яка має орієнтуватися не тільки на досягнення фінансових показників, а й на сталий розвиток підприємства через соціальне партнерство, корпоративну культуру та відповідальне ставлення до трудових ресурсів. Недостатній рівень соціальної відповідальності знижує мотивацію

працівників, що негативно впливає на їхню продуктивність та якість виконання роботи.

Проблеми продуктивності праці, трудової мотивації та соціальних аспектів управління персоналом досліджували такі відомі науковці, як А. Сміт, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Ф. Гілбрет. У сучасних умовах питання взаємозв'язку продуктивності праці та соціальної відповідальності розкриваються у працях О.В. Гриківської, Ж.В. Соловйової, Є.А. Бельтюкової, О.А. Докучаєвої та інших дослідників.

Метою магістерської роботи є розроблення та обґрунтування шляхів підвищення продуктивності праці персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом та продуктивність праці працівників підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні та організаційні механізми впливу соціальної відповідальності підприємства на рівень продуктивності праці персоналу.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні засади продуктивності праці та соціальної відповідальності в системі управління персоналом;
- проаналізувати рівень продуктивності праці та соціальної політики на ТОВ «АТБ-Маркет»;
- виявити проблеми та резерви підвищення продуктивності праці персоналу;
- обґрунтувати напрями вдосконалення соціально відповідальної політики підприємства з метою зростання результативності праці.

Методологічною основою дослідження є системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу й синтезу, порівняння, статистичного аналізу, анкетування та узагальнення результатів дослідження.

Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних

учених, статистичні дані, нормативно-правові акти України, матеріали підприємства ТОВ «АТБ-Маркет», а також ресурси мережі Інтернет.

У першому розділі розглядаються теоретичні та методологічні засади продуктивності праці й соціальної відповідальності в системі управління персоналом.

Другий розділ присвячено аналізу рівня продуктивності праці та соціальної політики ТОВ «АТБ-Маркет», а також виявленню проблемних аспектів у сфері управління трудовими ресурсами.

У третьому розділі обґрунтовуються напрями та заходи щодо підвищення продуктивності праці персоналу підприємства на основі впровадження принципів соціальної відповідальності.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1. Система управління персоналом підприємства: сутність, принципи, функції та методи в контексті забезпечення продуктивності праці

Персонал виступає провідною складовою будь-якого підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Оскільки підприємство є сукупністю взаємопов'язаних елементів, кадровий склад формує власну систему управління персоналом, яка повинна гармонійно й повністю інтегруватися в загальну систему організації, тому створення результативної системи роботи з персоналом є одним із ключових завдань сучасної компанії. [20]

Однією з основних складових підприємства як цілісної виробничо-господарської системи поряд з управлінням діяльністю є управління персоналом. У наукових джерелах пропонуються різні підходи до структурування системи підприємства, однак у всіх них кадрова складова незмінно розглядається як базовий елемент системи управління.

У сучасній теорії та практиці широко застосовуються такі терміни, як управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами та інші.

Стиль поточного управління персоналом значною мірою зумовлюється характером ділових і міжособистісних відносин, що сформувалися на підприємстві. Він варіюється залежно від специфіки виробництва, умов праці та виду продукції чи послуг, що надаються. Управління персоналом здійснюється у тісному взаємозв'язку з технологічним управлінням, виробничими й трудовими процесами, що дозволяє поєднувати функціонування підприємства із системою менеджменту. Водночас слід враховувати, що управління персоналом є лише складовою загальної системи менеджменту.

Індивідуальний потенціал працівника та його професійні якості є джерелом і вихідною основою розвитку організації. У зв'язку з цим управління персоналом виступає універсальним завданням і ключовою функцією керівника, який управляє підлеглими, делегує їм повноваження, завдання та компетенції. При цьому загальна управлінська відповідальність залишається за керівником, який відповідає за результати діяльності працівників.

Управління персоналом — це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на працівників, що забезпечують найповніше використання їх інтелектуальних і фізичних можливостей у процесі виконання трудових функцій для досягнення цілей організації.

Система управління персоналом ґрунтується на законах і закономірностях, які досліджуються різними галузями науки, пов'язаними з управлінням, зокрема теорією управління, інформаційними технологіями управління персоналом, психофізіологією професійної діяльності, інноваційним менеджментом тощо.

Закономірності управління персоналом відображають об'єктивно існуючі необхідні зв'язки між явищами, суттєві внутрішні взаємозалежності між причинами і наслідками, а також стійкі відносини між людьми в процесі управління персоналом, які значною мірою визначають характер управлінських процесів.

Розглянемо ключові закономірності, які формують вимоги до побудови та функціонування системи управління персоналом.

1. Відповідність системи управління персоналом цілям і стану виробничої системи. Ця закономірність полягає у необхідності узгодження кадрової політики з цілями, специфікою та напрямками розвитку виробництва.

2. Системний характер формування управління персоналом. Вона передбачає врахування всіх взаємозв'язків між підсистемами і елементами системи управління персоналом, а також її узгодженість із загальною системою управління підприємством.

3. Пропорційність розвитку підсистем і елементів управління персоналом. Сутність цієї закономірності полягає у збалансованому та узгодженому вдосконаленні всіх складових системи управління персоналом.

4. Різноманітність компонентів системи управління персоналом. Система управління кадрами за рівнем складності повинна відповідати складності виробничої системи.

5. Зміна змісту і структури функцій управління персоналом. З розвитком організації значення окремих функцій управління персоналом зростає, інших — зменшується, при цьому трансформується їхній зміст на різних рівнях управління.

6. Мінімізація кількості рівнів управління персоналом. Сутність цієї закономірності полягає в тому, що зменшення числа управлінських рівнів сприяє підвищенню ефективності функціонування системи управління персоналом.

Зазначені закономірності перебувають у тісній взаємодії, взаємно доповнюючи одна одну та формуючи узагальнений управлінський ефект. Вони діють об'єктивно та не залежать від волі людини, пронизують усю управлінську діяльність і визначають стан усіх підсистем та елементів системи управління персоналом.

У системі управління персоналом розрізняють суб'єкт і об'єкт управління.

Під суб'єктом управління персоналом (керівником) розуміють носія управлінських функцій, тобто сукупність органів і працівників, які здійснюють управління персоналом. Саме від суб'єкта залежить якість прийнятих управлінських рішень і, відповідно, результати діяльності окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. Суб'єкт управління персоналом виконує відповідні функції, займає активну позицію щодо об'єкта управління та має необхідні повноваження і ресурси для їх реалізації.

Суб'єкти управління персоналом поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх суб'єктів належать функціональні служби, що відповідають за підбір, прийом, адаптацію, переміщення та розвиток кадрів; лінійні керівники, які здійснюють управління підлеглими підрозділами і трудовими колективами; працівники, профспілкові та інші громадські організації, що виконують функції згуртування колективу, виховання його членів і розвитку їх творчої активності; а також неформальні лідери в колективі.

До зовнішніх суб'єктів управління персоналом відносять державу та її органи, які формують законодавчу базу у сфері трудових відносин; професійні об'єднання, що розробляють рекомендації у сфері управління, зокрема персоналом; організації, які займаються питаннями праці, насамперед профспілки; а також власників підприємства, які встановлюють певні правила та вимоги щодо управління персоналом.

Об'єктом управління (керованою підсистемою) є основні складові системи управління персоналом: процеси підбору і розстановки кадрів, оцінювання, навчання та розвитку працівників, їх стимулювання та інші елементи кадрової роботи.

Кожна організація має систему цілей, які доцільно об'єднати у чотири основні групи:

1. економічні;
2. науково-технічні;
3. виробничо-комерційні;
4. соціальні.

Економічна мета полягає в отриманні запланованого прибутку від реалізації продукції або надання послуг. Науково-технічна мета передбачає досягнення необхідного рівня науково-технічного розвитку продукції та розробок, а також підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення технологій. Виробничо-комерційна мета полягає у випуску та реалізації продукції або послуг у визначеному обсязі та з установленою ритмічністю, що забезпечує виконання договірних зобов'язань і досягнення економічних

результатів. Соціальна мета спрямована на забезпечення належного рівня задоволення соціальних потреб працівників.

З огляду на завдання, які постають перед організацією на етапі зростання, основною метою управління персоналом є формування гнучких механізмів управління, що дозволяють оперативно адаптувати персонал до умов діяльності підприємства, зберігати та поповнювати колектив новими працівниками, забезпечуючи одночасно досягнення цілей організації й задоволення інтересів персоналу. Для реалізації цієї мети необхідно вирішити низку взаємопов'язаних завдань, а саме:

- розробити єдині принципи стратегічного управління організацією та персоналом;
- сприяти адаптації працівників до організаційних змін;
- сформувати ефективну систему мотивації та стимулювання праці, орієнтовану на розвиток персоналу, підтримку індивідуальних досягнень і заохочення командної роботи;
- створити дієву систему оцінювання персоналу;
- стимулювати підвищення кваліфікації та професійне навчання з метою розвитку компетентностей, необхідних для виконання завдань організації;
- забезпечити підприємство оптимальною чисельністю персоналу належної якості;
- зміцнювати корпоративну лояльність і розвивати комунікативні навички працівників для підвищення ефективності командної діяльності.[77]

Функції управління персоналом орієнтовані на задоволення потреб підприємства та охоплюють такі напрями діяльності. Планування персоналу передбачає визначення потреби в кількості, якості та часі використання працівників і є вихідною функцією кадрового менеджменту. Маркетинг персоналу спрямований на формування попиту на робочі місця серед найбільш підготовлених фахівців і може бути як зовнішнім, так і внутрішнім, орієнтованим на кар'єрний розвиток власних працівників.

Функція підбору, оцінювання та прийому на роботу набуває особливого значення з огляду на зростання вартості робочої сили та підвищення вимог до кваліфікації персоналу. Адаптація, навчання та підвищення кваліфікації забезпечують розвиток професійних компетенцій. Планування кар'єри сприяє узгодженню інтересів працівників і підприємства та ефективному використанню потенціалу персоналу.

Мотивація персоналу спрямована на спонукання працівників до сумлінної й ініціативної праці та реалізації цілей організації через узгодження інтересів сторін. Управління персоналом включає широкий комплекс функцій, пов'язаних із керуванням людьми, і не зводиться лише до мотивації. Управління витратами на персонал охоплює облік і контроль витрат на залучення, навчання, оплату та соціальне забезпечення працівників.

Організація робочих місць має забезпечувати оптимальне використання трудового потенціалу та сприятливі умови праці. Регулювання режиму роботи, графіків відпусток і замін сприяє підтриманню стабільного трудового ритму. Управління вивільненням персоналу передбачає гнучке пристосування чисельності працівників до потреб виробництва. Кадрове діловодство та управління інформацією забезпечують належне документування і циркуляцію даних у системі управління персоналом.

Оцінювання результатів діяльності та трудового потенціалу здійснюється, зокрема, через атестацію і є основою для стимулювання та розвитку кадрів. Контроль за персоналом, управління конфліктами, правове регулювання трудових відносин, взаємодія з профспілками, забезпечення охорони праці та соціального захисту, розвиток організаційної культури та підтримка позитивної репутації підприємства також належать до важливих функцій кадрового управління.

Наведений перелік не є вичерпним, оскільки окремі функції можуть поєднуватися і взаємодіяти між собою, проте він відображає зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Основними цілями управління персоналом підприємства є підвищення його конкурентоспроможності, зростання ефективності виробництва і праці та забезпечення високого рівня соціальної результативності функціонування колективу. Для досягнення цих цілей необхідно: забезпечити підприємство персоналом потрібної кількості та кваліфікації; досягти раціонального співвідношення між виробничим і трудовим потенціалом; максимально ефективно використовувати можливості працівників; створити умови для високопродуктивної, організованої та вмотивованої праці; сформувати стабільний трудовий колектив; задовольняти професійні та соціальні потреби персоналу; узгоджувати економічні й соціальні інтереси; підвищувати ефективність управління персоналом за умови оптимізації витрат на робочу силу.

#### Принципи управління персоналом

Формування та впровадження системи управління персоналом здійснюються на основі визначених принципів. Під принципами управління персоналом розуміють сукупність правил, базових положень і норм, яких мають дотримуватися керівники та фахівці у процесі роботи з персоналом. Ці принципи є результатом узагальнення об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, що відображають характерні особливості та механізми їх прояву в системі управління.

Основні засади формування та функціонування системи управління персоналом організації наведені в таблиці нижче.

Таблиця 1.1 Принципи управління персоналом та їх зміст [77]

<b>Принцип</b>	<b>Зміст</b>
1	2
Обумовленість функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб та цілей виробництва
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників, їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом

Продовження таблиці 1.1

1	2
Оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом в розвитку виробництва проти функціями, вкладеними у забезпечення функціонування виробництва
Економічність	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. Якщо після проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим внаслідок їх здійснення
Прогресивність	Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективність	Під час формування системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.)
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення
Оптимальність	Багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва
Простота	Чим простіше система управління персоналом, тим надійніше та точніше вона працює. Виключається спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву
Науковість	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку громадського виробництва у ринкових умовах

Продовження таблиці 1.1

1	2
Автономність	У будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників.
Узгодженість	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути загалом узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані у часі
Стійкість	Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у невідгдане становище та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом як у вертикалі, і по горизонталі може здійснюватися різними каналами: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо.
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність усіх підрозділів та керівників має будуватися
Комфортність	Система управління персоналом має забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішення основних завдань та концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці системі управління персоналом
Паралельність	передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність (Гнучкість)	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та умов його роботи

Продовження таблиці 1.1

1	2
Спадкоємність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт із удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними фахівцями, стандартне їх оформлення
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління тощо.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу та регулярність повторення функцій управління персоналом

Окрім наведених, існує низка загальних принципів, на яких ґрунтується діяльність ефективних трудових колективів.

Довіра передбачає формування в колективі атмосфери взаємної відкритості та впевненості між його членами, що має вирішальне значення для результативної спільної роботи.

Комунікація полягає у налагодженні безпосереднього обміну інформацією між працівниками, що забезпечує розуміння загальних цілей групи та усвідомлення кожним власного внеску в їх досягнення.

Причетність означає залучення членів колективу до процесу прийняття рішень. Це не обов'язково передбачає досягнення повного консенсусу, однак кожен працівник повинен бути поінформований про прийняті рішення та розуміти підстави їх ухвалення.

Управління конфліктами у злагоджених командах здійснюється шляхом відкритого обговорення проблемних ситуацій і їх оперативного врегулювання.

Зворотний зв'язок є важливою умовою ефективної роботи колективу та передбачає регулярний обмін інформацією з метою спільного вдосконалення результатів діяльності.

Усі принципи управління персоналом реалізуються у взаємозв'язку, а їх конкретне поєднання визначається умовами функціонування системи управління персоналом на підприємстві.

Практичний досвід свідчить, що орієнтація на спільні цілі значно підвищує ефективність командної роботи. Саме поєднання особистих і колективних інтересів створює передумови для результативної організації діяльності працівників.

Методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на трудові колективи та окремих працівників з метою узгодження й координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

Методи системи управління персоналом – це інструменти впливу на колектив і окремих працівників, що забезпечують узгодженість їхніх дій у межах функціонування організації. Залежно від характеру впливу виділяють три основні групи методів управління персоналом: адміністративні (організаційні), економічні та соціально-психологічні.

Таблиця 1.2 Методи системи управління персоналом [77]

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування структури управління персоналом;</li> <li>• розробка та затвердження адміністративних норм та нормативів;</li> <li>• правове регулювання;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• техніко-економічний аналіз та обґрунтування;</li> <li>• планування;</li> <li>• матеріальне стимулювання та встановлення матеріальних дотацій;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-психологічний аналіз працівників колективу;</li> <li>• соціальне планування;</li> <li>• участь працівників в управлінні;</li> <li>• соціальне та моральне стимулювання розвитку колективу;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• видання наказів та розпоряджень;</li> <li>• відбір, підбір та розстановка кадрів;</li> <li>• розробка положень, посадових інструкцій, стандартів;</li> <li>• встановлення адміністративних санкцій та заохочень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>кредитування;</li> <li>участь у прибутках та капіталі;</li> <li>встановлення економічних і нормативів;</li> <li>страхування;</li> <li>встановлення матеріальних санкцій та заохочень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>задоволення культурних та духовних потреб персоналу;</li> <li>встановлення соціальних норм поведінки;</li> <li>створення нормального соціально-психологічного клімату;</li> <li>встановлення моральних санкцій та заохочень</li> </ul>

Адміністративні (організаційні) методи управління являють собою систему впливу на організаційні відносини з метою досягнення визначених результатів. Одна й та сама робота може виконуватися за різних організаційних умов і за різних підходів до її організації: через жорстке регламентування, гнучке управління, встановлення загальних завдань або визначення допустимих меж діяльності. Саме через такі механізми проявляється дія організаційних методів управління.

Організаційне регламентування визначає сферу діяльності управлінського персоналу і відображається в положеннях про структурні підрозділи, які встановлюють завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність підрозділів і їх керівників. Використання цих положень дає змогу оцінювати результати роботи підрозділів та приймати рішення щодо морального і матеріального заохочення їх працівників.

Розпорядчий вплив реалізується у формі наказів, розпоряджень або вказівок, що мають характер індивідуальних правових актів. Такий вплив потребує постійного контролю за виконанням, тому встановлюється єдиний порядок їх обліку, реєстрації та перевірки дотримання вимог.

Економічні методи управління персоналом є сукупністю способів впливу через формування відповідних економічних умов, які стимулюють працівників діяти у необхідному для організації напрямі та досягати поставлених цілей. До таких інструментів належать планування, фінансування, ціноутворення, матеріальне стимулювання та страхування.

Важливу роль у системі матеріального заохочення відіграє раціональна організація оплати праці, що враховує її кількість і якість. В умовах ринкової економіки, за складної взаємодії цін, прибутків, збитків, попиту і пропозиції, значення економічних методів управління зростає, оскільки саме вони забезпечують формування цілісної, ефективної та гнучкої системи управління господарською діяльністю організації.

Соціально-психологічні методи управління персоналом – це способи впливу на об'єкт управління, що ґрунтуються на використанні соціальних і

психологічних чинників та спрямовані на регулювання соціально-психологічних відносин у трудовому колективі. Вони охоплюють таку сукупність інструментів впливу:

- формування трудових груп з урахуванням соціально-психологічних особливостей працівників, їх здібностей, темпераменту та рис характеру, що забезпечує сприятливі умови для спільної діяльності;
- запровадження системи соціального регулювання, яка передбачає використання угод, зобов'язань, визначення порядку розподілу благ і черговості їх отримання;
- соціальне стимулювання, що полягає у створенні атмосфери соціально-психологічної зацікавленості у виконанні важливих завдань або у досягненні запланованих цілей і результатів.

Соціологічні методи дають змогу визначити роль і місце працівників у колективі, виявити неформальних лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства, а також налагодити ефективні комунікації й вирішувати конфліктні ситуації. Ці методи є важливим інструментом у роботі з кадрами, оскільки забезпечують отримання необхідної інформації для добору, оцінювання, розміщення, навчання та розвитку персоналу, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Анкетування дозволяє отримувати дані шляхом масового опитування за допомогою спеціально розроблених опитувальників. Інтерв'ю виступає ефективною формою індивідуального спілкування з керівниками та працівниками. Соціометричний метод застосовується для аналізу міжособистісних відносин у колективі й дає змогу шляхом побудови відповідних матриць визначити неформальних лідерів. Метод спостереження допомагає виявити риси та якості працівників, які проявляються в неформальних або нестандартних ситуаціях. Співбесіда широко використовується під час переговорів, прийому на роботу та виховних заходів.

Психологічні методи мають вагомe значення в управлінні персоналом, оскільки спрямовані безпосередньо на конкретного працівника та, як правило, є

індивідуалізованими. Їх особливістю є орієнтація на внутрішній світ людини, її особистісні якості, інтелект, установки й поведінку з метою спрямування внутрішнього потенціалу працівника на розв'язання завдань організації.

Застосування методів управління персоналом визначається сформованими цінностями та традиціями трудового колективу, а також стратегічними цілями організації. (рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 Взаємозв'язок методів управління персоналом в організації

Отже, методи управління персоналом сприяють здійсненню всього комплексу робіт, що з ефективним управлінням організації.[77]

Загалом зазначені методи управління, передусім економічні, відіграють провідну роль у системі управління персоналом, виконуючи функцію основи

управлінського впливу. Усі методи взаємопов'язані між собою та застосовуються у комплексі.

Щодо завдань управління персоналом, то серед них можна виокремити забезпечення економічної ефективності, яка охоплює виробничу діяльність і внесок у загальний результат організації, досягнення її цілей за мінімальних витрат на персонал, отримання стабільних економічних результатів, підтримання високого рівня гнучкості та адаптивності до змін середовища. Важливою складовою є також ефективність результатів діяльності, матеріальна та нематеріальна результативність виробничого процесу. Водночас завдання управління персоналом полягає не лише у підвищенні ефективності, а й в оптимізації взаємовідносин між працівниками на основі цілей організації.

## 1.2. Теоретичні аспекти мотивації персоналу

Аналіз теорій, що застосовуються в управлінській практиці, загалом дає позитивні результати, проте важливо враховувати специфіку окремих груп працівників і використовувати теоретичні положення з урахуванням конкретних умов та ситуацій.

Для розуміння механізму мотивації необхідно дослідити численні поведінкові характеристики людини та параметри її зовнішнього середовища. Реалізація такого підходу сприяла формуванню наукових теорій мотивації, які пояснюють, яким чином люди розподіляють свої зусилля між різними видами діяльності та обирають певну модель поведінки.

Теоретичні засади мотивації персоналу охоплюють різноманітні підходи й концепції, спрямовані на активізацію працівників і підвищення результативності їхньої праці.

Проблематика впливу мотиваційних чинників на ефективність діяльності персоналу досліджувалася багатьма науковцями та управлінцями-практиками, однак найбільшого розвитку теорії мотивації набули у XX столітті завдяки

працям таких учених, як С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Л. Портер і Ф. Тейлор [2–5].

Первинні теорії мотивації виходять з того, що поведінка людини у трудовій діяльності зумовлюється певними мотивами та потребами, які сформувалися на конкретному історичному етапі. Ці концепції були розроблені у ХХ столітті. До основних первинних теорій мотивації належать (рисунок 1.2):

- теорія «батога і пряника»;
- теорії «Х», «Y», «Z».

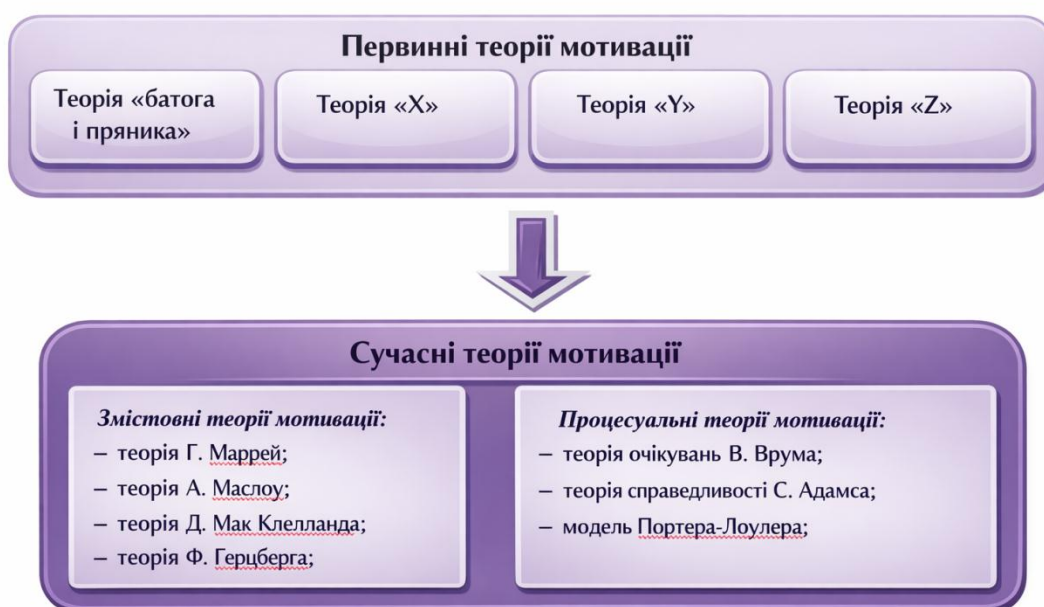


Рисунок 1.2 Еволюція теорій мотивації

Теорія «батога і пряника» ґрунтується на мотивації працівників через систему заохочень і покарань. За належне виконання завдань персонал отримує відповідні винагороди, а у випадку недосягнення очікуваних результатів до працівників застосовуються санкції. У сучасних умовах багато керівників вважають такий підхід застарілим.

Водночас на практиці цей метод і сьогодні використовується, хоча й у більш прихованій або модифікованій формі. Варто також зазначити, що у 2007

році Нобелівську премію з економіки було присуджено американським ученим Леоніду Гурвичу, Еріку Маскіну та Роджеру Маєрсону за розроблення теорії оптимальних механізмів, або так званого «третього шляху». Сутність цієї теорії полягає у створенні таких правил взаємодії, які забезпечують досягнення заданих результатів або прибутку навіть за наявності власних інтересів у кожного учасника. Формується механізм, у якому кожен суб'єкт має стимули діяти відповідно до задуму розробника правил гри [6]. Теорія оптимальних механізмів поєднує елементи ринкових стимулів («пряник») і адміністративного впливу («батіг»), що є характерним для командної економіки. Тому її основні положення доцільно враховувати в межах цього дослідження.

Теорії «X», «Y» і «Z» являють собою три різні концепції мотивації персоналу. Теорії «X» і «Y» були сформульовані відомим ученим у галузі менеджменту Д. Мак-Грегором [11], тоді як теорія «Z» була запропонована значно пізніше В. Оучі.

Порівняльна характеристика цих теорій представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Порівняльна характеристика теорій мотивації «X», «Y», «Z» з позиції впливу на продуктивність праці

Критерій	Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
1	2	3	4
Уявлення про працівника	Працівник пасивний, уникає праці, потребує жорсткого контролю	Працівник відповідальний, зацікавлений у результаті	Працівник є частиною колективу, орієнтований на довгострокову співпрацю
Основні мотиви	Страх покарання, матеріальна винагорода	Самореалізація, розвиток, визнання	Безпека, стабільність, належність до колективу
Роль керівництва	Жорсткий контроль, примус, накази	Підтримка, делегування, розвиток	Турбота, довіра, соціальна підтримка
Ставлення до відповідальності	Уникає відповідальності	Готовий брати відповідальність	Відповідальний за результати групи
Форма контролю	Формальний, жорсткий	Самоконтроль і зворотний зв'язок	Переважає неформальний контроль колективу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Вплив на продуктивність праці	Короткострокове підвищення за рахунок тиску	Стійке зростання продуктивності завдяки внутрішній мотивації	Висока стабільна продуктивність завдяки лояльності та низькій плинності кадрів
Зв'язок із соціальною відповідальністю	Соціальні аспекти майже не враховуються	Частково враховується розвиток людини	Соціальна відповідальність є основою управління
Ефект для підприємства	Ризик вигорання і плинності кадрів	Зростання ефективності та інноваційності	Висока лояльність, стабільність і довгострокова результативність

У сучасних умовах розвитку економіки мотивація персоналу розглядається не лише як інструмент управління поведінкою працівників, а й як стратегічний фактор підвищення продуктивності праці та соціальної стійкості підприємства. Особливої актуальності набуває поєднання мотиваційних підходів із принципами соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає орієнтацію не тільки на фінансові результати, а й на добробут, розвиток і лояльність працівників.

У межах первинних теорій мотивації важливе місце посідають теорії «X», «Y» та «Z», які відображають різні управлінські підходи до організації праці та використання людського потенціалу.

Теорія «X», розроблена Д. Мак-Грегором, ґрунтується на припущенні, що більшість працівників не прагне до праці, уникає відповідальності та потребує жорсткого контролю. У такій моделі управління домінують адміністративні методи впливу, суворий контроль і система покарань. З позиції продуктивності праці цей підхід може забезпечувати певне короткострокове зростання результатів за рахунок примусу, проте в довгостроковій перспективі він призводить до зниження мотивації, емоційного вигорання, зростання плинності кадрів і падіння якості праці. Крім того, такий стиль управління суперечить принципам соціальної відповідальності, оскільки ігнорує потреби, розвиток та добробут працівників.

Теорія «Y» виходить з протилежних припущень. Вона розглядає людину як активного, відповідального працівника, який здатен до самоконтролю, саморозвитку та ініціативи. У межах цього підходу праця сприймається не лише як обов'язок, а і як джерело задоволення та самореалізації. Такий підхід створює сприятливі умови для зростання продуктивності праці, оскільки внутрішня мотивація працівників підвищує якість виконання завдань, сприяє інноваційності та залученості персоналу. З точки зору соціальної відповідальності теорія «Y» орієнтована на розвиток людини, підтримку її потенціалу та формування партнерських відносин між керівництвом і працівниками.

Найбільш комплексним та соціально орієтованим підходом є теорія «Z», запропонована В. Оучі. Вона ґрунтується на поєднанні економічних і соціальних факторів мотивації та передбачає довгострокову зайнятість, розвиток корпоративної культури, колективну відповідальність і високу лояльність персоналу. У межах цієї теорії працівник розглядається як ключовий елемент організації, а керівництво бере на себе відповідальність за створення безпечних, стабільних і справедливих умов праці. Такий підхід безпосередньо пов'язаний із принципами корпоративної соціальної відповідальності, оскільки передбачає турботу про професійний розвиток, психологічний комфорт і соціальну захищеність працівників.

З позиції продуктивності праці теорія «Z» є найбільш ефективною у довгостроковому періоді. Високий рівень довіри, стабільності та залученості працівників сприяє зниженню плинності кадрів, скороченню витрат на адаптацію та навчання, покращенню якості роботи і зростанню організаційної ефективності. Працівники, які відчувають підтримку з боку підприємства, демонструють вищу відданість, ініціативність та готовність працювати на досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, аналіз теорій «X», «Y» та «Z» свідчить, що лише ті мотиваційні моделі, які поєднують економічні стимули з елементами соціальної відповідальності, здатні забезпечити стале зростання продуктивності праці. У

сучасних умовах конкурентного середовища саме соціально відповідальна модель управління персоналом стає джерелом довгострокових переваг підприємства.

Подальший розвиток теорій мотивації призвів до формування двох ключових груп: змістовних та процесуальних теорій. Їх об'єднує прагнення пояснити, чому працівники поведуться певним чином у процесі праці та які чинники спонукають їх до підвищення результативності.

Змістовні теорії зосереджуються на внутрішніх потребах людини, які є основою її трудової активності. Вони безпосередньо пов'язані з соціальною відповідальністю бізнесу, оскільки передбачають врахування фізичних, соціальних і психологічних потреб працівників.

Теорія потреб А. Маслоу ґрунтується на ієрархії потреб — від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. У контексті продуктивності праці ця теорія означає, що працівник не може демонструвати високу віддачу, якщо його базові потреби (оплата праці, безпека, стабільність зайнятості) не задоволені. Соціально відповідальне підприємство, яке забезпечує безпечні умови праці, гідну заробітну плату, соціальні гарантії та можливості розвитку, створює передумови для переходу працівників на вищі рівні мотивації — прагнення до професійного зростання та високих результатів.

Теорія потреб Д. МакКлелланда акцентує увагу на потребі в досягненнях, владі та належності. Працівники з високою потребою в досягненнях прагнуть виконувати складні завдання і досягати високих результатів, що безпосередньо підвищує продуктивність праці. Потреба у належності, у свою чергу, посилює роль колективу, корпоративної культури та соціального клімату, які є складовими соціальної відповідальності бізнесу.

Теорія Ф. Герцберга розмежовує гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, політика підприємства) і мотиваційні фактори (визнання, відповідальність, кар'єрне зростання). У соціально відповідальній організації гігієнічні фактори не лише запобігають незадоволенню, а й формують базу для стабільної зайнятості та лояльності персоналу, тоді як мотиваційні фактори

забезпечують зростання продуктивності праці за рахунок підвищення внутрішньої зацікавленості працівників.

Процесуальні теорії пояснюють, яким чином працівники приймають рішення щодо обсягу зусиль, які вони готові вкладати у роботу.

Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація залежить від віри працівника в те, що його зусилля приведуть до бажаного результату та справедливої винагороди. Соціально відповідальна система управління персоналом передбачає прозорі правила оцінювання, справедливу оплату праці та зрозумілі перспективи кар'єрного зростання, що підвищує довіру до організації та стимулює працівників працювати продуктивніше.

Теорія справедливості С. Адамса наголошує на тому, що працівники порівнюють власний внесок і винагороду з іншими членами колективу. Якщо вони відчують несправедливість, мотивація знижується, що негативно впливає на продуктивність. Соціально відповідальна політика оплати праці та просування забезпечує відчуття рівності, зменшує конфлікти й підвищує трудову віддачу.

Модель Портера—Лоулера поєднує ідеї очікувань і справедливості, доводячи, що саме результативна праця є основою задоволеності, а не навпаки. Працівники, які отримують справедливу винагороду за високі результати, формують стійку мотивацію до подальшого підвищення продуктивності.

Отже, змістовні та процесуальні теорії мотивації свідчать, що найвищу продуктивність праці забезпечують ті моделі управління, які поєднують економічні стимули з турботою про соціальні, психологічні та професійні потреби працівників. Саме така інтеграція мотивації й соціальної відповідальності формує довгострокову ефективність підприємства та конкурентоспроможність його персоналу.

### 1.3. Фактори впливу на рівень мотивації та продуктивності праці персоналу в системі управління підприємства

Рівень продуктивності праці персоналу безпосередньо залежить від ступеня його мотивації, яка формується під впливом сукупності економічних, соціальних та організаційних факторів. У сучасних умовах ці чинники все тісніше пов'язані з реалізацією принципів соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає створення гідних, безпечних і справедливих умов праці, орієнтованих на довгостроковий розвиток працівника та підприємства.

Фактори мотивації можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать особисті цінності, потреби, інтереси, рівень професійних амбіцій і прагнення до самореалізації. Зовнішні фактори формуються під впливом організаційного середовища, стилю управління, системи оплати праці та соціальної політики підприємства.

Економічні чинники відіграють провідну роль у формуванні мотивації персоналу. Вони включають рівень заробітної плати, систему преміювання, бонуси, участь у прибутках, соціальні виплати та пільги. Соціально відповідальне підприємство забезпечує справедливу й конкурентоспроможну оплату праці, що дозволяє працівникам задовольняти базові потреби, знижує фінансову нестабільність і створює передумови для зосередження на якісному виконанні професійних обов'язків. У результаті зростає не лише мотивація, а й продуктивність праці.

Соціальні фактори пов'язані з умовами праці, соціальним захистом, можливостями професійного розвитку, рівнем корпоративної культури та психологічним кліматом у колективі. Турбота про здоров'я працівників, забезпечення безпеки праці, доступ до медичного обслуговування, навчання і підвищення кваліфікації є важливими складовими соціальної відповідальності. Такі заходи сприяють зменшенню кількості лікарняних, зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності персоналу, що позитивно відображається на загальній продуктивності праці.

До організаційних чинників належать стиль керівництва, система комунікацій, рівень участі працівників у прийнятті рішень, прозорість оцінювання результатів праці та можливості кар'єрного зростання. Соціально відповідальне управління передбачає залучення персоналу до обговорення управлінських рішень, розвиток довіри та справедливості у взаємовідносинах між керівництвом і працівниками. Це формує відчуття причетності до спільної справи, що стимулює працівників працювати більш ефективно та ініціативно.

Поєднання економічних, соціальних та організаційних факторів у межах соціально відповідальної моделі управління персоналом створює ефект синергії. Підприємство, яке інвестує у розвиток і добробут своїх працівників, отримує віддачу у вигляді підвищення продуктивності праці, зростання якості продукції, зниження витрат на плинність кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця.

Соціальна відповідальність бізнесу (Corporate Social Responsibility, CSR) – це концепція, відповідно до якої підприємство несе відповідальність не лише за фінансові результати, а й за вплив своєї діяльності на працівників, суспільство та довкілля. У сфері управління персоналом соціальна відповідальність означає дотримання принципів гідної праці, справедливої оплати, безпеки, соціального захисту та розвитку людського потенціалу.

Основними складовими соціально відповідального ставлення підприємства до персоналу є:

- забезпечення безпечних і здорових умов праці;
- справедлива та прозора система оплати праці;
- соціальні гарантії та підтримка працівників;
- інвестиції у навчання та професійний розвиток;
- формування позитивного психологічного клімату.

Соціальна відповідальність безпосередньо впливає на продуктивність праці через кілька ключових механізмів.

По-перше, покращення умов праці та турбота про здоров'я персоналу зменшують кількість лікарняних днів, професійних захворювань і втрати, що

підвищує фактичний фонд робочого часу та стабільність виробничого процесу.

По-друге, соціально відповідальні практики знижують плинність кадрів. Коли працівники відчують справедливе ставлення та соціальний захист, вони менше схильні змінювати місце роботи. Це дозволяє підприємству зменшити витрати на підбір і навчання нових кадрів та зберігати накопичений людський капітал.

По-третє, високий рівень соціальної відповідальності формує лояльність і залученість персоналу. Лояльні працівники більш зацікавлені в результатах діяльності підприємства, проявляють ініціативу та готовність до додаткових зусиль, що прямо впливає на зростання продуктивності.

По-четверте, соціально відповідальне управління сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, у межах якої працівники сприймають цілі підприємства як власні, що підвищує ефективність командної роботи та якість виконання завдань.

Таким чином, соціальна відповідальність виступає не витратами для бізнесу, а інвестицією в людський капітал, яка трансформується у зростання продуктивності праці, фінансову стабільність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

## Висновок до 1 розділу

У першому розділі магістерської роботи було розглянуто теоретико-методологічні засади управління персоналом, мотивації праці та підвищення продуктивності в контексті соціальної відповідальності бізнесу. Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити такі основні висновки.

По-перше, персонал є ключовим ресурсом підприємства та головним чинником його ефективного функціонування. Саме від рівня професіоналізму, мотивації, залученості та лояльності працівників залежить досягнення стратегічних і поточних цілей організації. Управління персоналом виступає системоутворюючою складовою загального менеджменту, що забезпечує раціональне використання трудового потенціалу та формування умов для високопродуктивної праці.

По-друге, аналіз теорій мотивації «X», «Y» і «Z» показав, що найбільш ефективними з позицій підвищення продуктивності праці є ті підходи, які орієнтовані на розвиток людини, довіру, стабільність зайнятості та соціальну підтримку. Особливо теорія «Z» найбільшою мірою відповідає принципам соціальної відповідальності, оскільки поєднує економічні інтереси підприємства з турботою про персонал, формуванням корпоративної культури та довгостроковою лояльністю працівників.

По-третє, змістовні та процесуальні теорії мотивації доводять, що висока продуктивність праці досягається лише за умови задоволення базових потреб працівників, забезпечення справедливої оплати праці, можливостей професійного зростання та прозорих механізмів оцінювання результатів діяльності. Соціально відповідальне управління персоналом створює середовище, у якому внутрішня мотивація працівників стає рушійною силою зростання ефективності праці.

По-четверте, встановлено, що економічні, соціальні та організаційні фактори мотивації тісно взаємопов'язані та повинні застосовуватися комплексно. Турбота про безпеку і здоров'я працівників, розвиток їхніх

компетенцій, справедливість у винагороді та участь у прийнятті рішень сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працею та, як наслідок, зростанню продуктивності.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що впровадження принципів соціальної відповідальності в систему управління персоналом є важливим напрямом підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку підприємства, що створює методологічну основу для подальшого аналізу діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

### 2.1. Організаційно-економічні умови формування продуктивності праці в ТОВ «АТБ-Маркет»

Товариство з обмеженою відповідальністю магазин ТОВ «АТБ-Маркет» (далі ТОВ «АТБ-Маркет») було створене у 1993 році в процесі приватизації магазину «Гастроном», який згодом було реорганізовано та перейменовано у торговельну мережу «АТБ-Маркет». Назва підприємства є аббревіатурою від «Агро-Тех-Бізнес» та відображає початкову ідею компанії щодо поєднання сучасних технологій і широкого асортименту товарів для споживачів.

Юридична адреса підприємства ТОВ "АТБ-Маркет": Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40. Сьогодні ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з найбільших роздрібних торговельних мереж України та посідає провідні позиції у сегменті продуктового ритейлу.

Місією ТОВ «АТБ-Маркет» є забезпечення населення України якісними продовольчими та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімально можливими цінами. Компанія прагне досягати цього шляхом використання ефективних логістичних і торговельних технологій, оптимізації витрат та дотримання принципів етичного ведення бізнесу.

ТОВ «АТБ-Маркет» є комерційною організацією, що функціонує на принципах самофінансування, самоврядування та повного господарського розрахунку. Підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом, має власний баланс, банківські рахунки, печатку, фірмові бланки, товарні знаки та інші атрибути юридичної особи.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку та одночасне задоволення економічних і соціальних інтересів власників і

працівників. Реалізація цієї мети здійснюється через забезпечення споживачів якісними товарами, розширення зайнятості, створення стабільних робочих місць і підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Предметом діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, зокрема харчовими продуктами, тютюновими виробами, алкогольними та безалкогольними напоями, товарами гігієни, косметикою, побутовою хімією, канцелярськими товарами та іншою продукцією масового споживання.

Значні масштаби діяльності компанії зумовлюють високу залежність фінансових результатів від ефективності використання персоналу. Саме тому аналіз організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно поєднувати з оцінкою продуктивності праці та системи мотивації персоналу, що є базою для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства

У структурі управління ТОВ «АТБ-Маркет» сформовано три основні ланки (додаток 1):

- вищий орган управління;
- виконавчий орган;
- контрольний орган.

Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, у яких мають право брати участь усі засновники незалежно від розміру їхнього внеску до статутного капіталу. Саме цей орган визначає стратегічні напрями діяльності підприємства, затверджує ключові управлінські рішення та здійснює контроль за їх реалізацією.

Виконавчим органом ТОВ «АТБ-Маркет» є керуючий — Шаброва Ольга Олександрівна, яка обирається загальними зборами учасників та відповідає за оперативне управління підприємством, організацію торговельної діяльності й координацію роботи персоналу.

Функції контролю за фінансово-господарською діяльністю здійснює ревізійна комісія, що також обирається загальними зборами учасників та

підзвітна їм. Її діяльність спрямована на забезпечення прозорості, законності та ефективності використання ресурсів підприємства.

Торгова площа магазину становить 230 м<sup>2</sup>, а площа підсобних приміщень — 140 м<sup>2</sup>. Загальна чисельність персоналу підприємства складає 25 осіб, що визначає специфіку організації праці та рівень навантаження на одного працівника і є важливою передумовою для подальшого аналізу продуктивності праці.

Таблиця 2.1 Штатний розпис працівників ТОВ «АТБ-Маркет»  
(на прикладі одного магазину)

Назва структурних підрозділів, назва посад	Кількість	
Керуючий магазином	1	29000
Заступник керуючого	2	23000
Товарознавець	1	19500
Продавець-консультант	12	17000
Помічник продавця (прибиральниця)	2	12800
Охоронець	4	17400
Вантажник	3	18700
<b>РАЗОМ</b>	<b>25</b>	<b>137400</b>

*\*пропонуємо заробітна плата без урахування податків станом на 01.09.2025 рік складено за даними внутрішньої звітності*

Структура управління ТОВ «АТБ-Маркет» наведена в додатку А.

До органів вищого рівня управління належать територіальний та районний директори, які виконують стратегічні та координаційні функції, приймають ключові господарські й технічні рішення та відповідають за результативне функціонування торговельних об'єктів мережі.

Середню ланку управління утворюють керуючий магазином та його заступники. Вони забезпечують виконання оперативних і технологічних завдань, організують торговельний процес, координують роботу персоналу та здійснюють звітність перед вищими органами управління щодо результатів діяльності магазину.

До виконавчого персоналу належать продавці-консультанти, охоронці та обслуговуючі працівники (вантажники, помічники продавців). Продавці-консультанти безпосередньо здійснюють реалізацію товарів споживачам, тоді як обслуговуючий персонал забезпечує підтримання порядку в торговельному залі, складських приміщеннях і на прилеглий території магазину.

Таким чином, сформована організаційна структура управління дозволяє ефективно поєднувати стратегічне керівництво з оперативним управлінням та виконавчою діяльністю, що створює сприятливі умови для розвитку комерційної діяльності магазинів мережі «АТБ-Маркет» та підвищення ефективності використання персоналу.

Для комплексного аналізу організаційно-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно розглянути динаміку основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки. Дослідження цих даних дозволяє оцінити не лише загальні результати діяльності компанії, а й ефективність використання її трудових ресурсів.

Аналіз показників фінансової звітності свідчить, що у 2022–2024 роках ТОВ «АТБ-Маркет» зберігало позиції одного з лідерів українського роздрібного ринку. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання виторгу від реалізації, що відображає розширення обсягів торговельної діяльності навіть в умовах воєнної та економічної нестабільності. Одночасно відбувалося збільшення середньооблікової чисельності персоналу,

що свідчить про розширення мережі та зростання потреби у трудових ресурсах.

Середньорічна вартість основних засобів у 2022–2024 роках змінювалася нерівномірно, що може бути пов'язано з оновленням торговельного обладнання, оптимізацією складських запасів і модернізацією логістичної інфраструктури. Така динаміка характерна для торговельних мереж, які адаптуються до змін ринку та прагнуть знизити витрати на обслуговування матеріальних активів.

Зменшення середньорічної дебіторської заборгованості у досліджуваній період свідчить про підвищення платіжної дисципліни контрагентів і покращення грошових потоків компанії. Водночас зростання кредиторської заборгованості у 2023–2024 роках може бути наслідком використання відстрочок платежів як інструменту фінансування операційної діяльності, що є типовим для великих роздрібних мереж і не обов'язково свідчить про фінансову нестабільність.

Особливу увагу в межах даного дослідження слід приділити собівартості реалізованої продукції. У 2022–2024 роках вона зростала випереджаючими темпами порівняно з виторгом, що вказує на підвищення витрат на закупівлю товарів, логістику, енергоносії та оплату праці. Така тенденція створює додатковий тиск на фінансові результати та може свідчити про зниження ефективності використання трудових ресурсів, якщо зростання чисельності персоналу не супроводжується пропорційним зростанням виторгу.

Динаміка прибутку ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022–2024 роках характеризувалася коливаннями, зумовленими макроекономічними чинниками, зокрема наслідками повномасштабної війни. Незважаючи на це, компанія зберігала здатність генерувати чистий прибуток, що підтверджує її фінансову стійкість і адаптивність до складних умов господарювання.

Фондовіддача у 2022–2024 роках залишалася на відносно стабільному рівні, що означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, забезпечувала відповідний обсяг виторгу. Це свідчить про раціональне використання

матеріально-технічної бази підприємства.

Упродовж 2022–2024 років рівень рентабельності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» мав тенденцію до незначного зниження, що свідчить про певне скорочення прибутковості підприємства під впливом зростання витрат і ускладнення зовнішніх умов функціонування. Водночас показник рентабельності продажів демонстрував позитивну динаміку, що характеризує ефективність реалізації товарної продукції та здатність компанії підтримувати обсяги обороту навіть у складному ринковому середовищі. Разом з тим для підприємства роздрібної торгівлі актуальним залишається завдання подальшого підвищення цього показника шляхом оптимізації витрат і зростання продуктивності праці персоналу.

Результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Основні показники фінансової діяльності організації

№ п/п	Показники	Роки			відхилення			
		2022	2023	2024	абсолютне (+,-)		відносне (%)	
					2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виторг (дохід), тис. грн	148027267	181090989	208931213	33063722	22,34	27840224	15,37
2	Середньоспискова чисельність, осіб	45479	46041	46084	562	1,24	43	0,09
3	Активи, тис. грн	82405526	92560095	118331277	10154569	12,32	25771182	27,84

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Зобов'язання, тис. грн	69897440	78522258	102746942	8624818	12,34	24224684	30,85
5	Чистий прибуток, тис. грн	2296732	2717366	3001130	420634	18,31	283764	10,44
6	Продуктивність праці (виторг/персонал), тис. грн/особу	3254,85	3933,26	4533,70	678,41	20,84	600,45	15,27
7	Рентабельність продажів (чист. прибуток/виторг), %	1,55	1,50	1,44	-0,05	-3,29	-0,06	-4,27
8	ROA (чист. прибуток/активи), %	2,79	2,94	2,54	0,15	5,33	-0,40	-13,61
9	Частка зобов'язань в активах, %	84,82	84,83	86,83	0,01	0,01	2,00	2,35

Коефіцієнт інвестування упродовж трьох років демонструє зростання та у 2023 році досягає нормативного рівня, що свідчить про спроможність підприємства фінансувати інвестиції за рахунок власних джерел. Це означає, що обсяг власного капіталу є достатнім для покриття вкладень в основні засоби, що позитивно характеризує фінансову стійкість ТОВ «АТБ-Маркет». Узагальнені результати оцінки фінансового стану підприємства подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Показники фінансового стану організації

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
		2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023
1	Виторг (дохід), тис. грн	148332869	181089665	208905300	32756796	27815635
2	Чистий прибуток, тис. грн	2527644	-450399	3099374	-2978043	3549773
3	Активи, тис. грн	41086415	47487936	54530397	6401521	7042461
4	Зобов'язання, тис. грн	27246860	34285683	40152082	7038823	5866399
5	Кількість працівників, осіб	48872	44094	46084	-4778	1990
6	Продуктивність праці (виторг/ос.), тис. грн	3036,1	4107,3	4532,2	1071,2	424,9
7	Рентабельність продажів, %	1,70	-0,25	1,48	-1,95	1,73
8	Активовіддача (виторг/активи)	3,61	3,81	3,83	0,20	0,02
9	Частка зобов'язань у активах, %	66,32	72,18	73,66	5,86	1,48

Виторг підприємства за 2024 рік становив 208,905 млрд грн, що більше ніж у 2023 році на 15,36%. Це підтверджує тенденцію зростання реалізації продукції та розширення обсягів діяльності мережі.

Чистий прибуток також збільшився у 2024 році порівняно з 2023, хоча дані за 2022 рік можуть бути частково недоступними у відкритих джерелах.

Активи підприємства за 2024 рік становили понад 54,530 млрд грн, що нижче показника 2023 року. Це може вказувати на зміну структури майна або певне скорочення вартості активів.

Продуктивність праці, розрахована як відношення виторгу до середньоспискової чисельності персоналу, показує поступове зростання з 2022 до 2024 рр., що свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів – важливий показник у контексті мотивації персоналу. (Розраховано на основі даних таблиці з виторгом і чисельністю.)

Рентабельність продажів з невеликим зниженням у 2024 р., але все ще залишається на позитивному рівні, хоча потребує подальшого зміцнення для підвищення фінансової ефективності.

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022–2024 роках свідчить про загалом стабільний і результативний розвиток компанії в умовах складного зовнішнього середовища. Мережа зберегла високі обсяги роздрібного товарообороту та демонструвала зростання виручки, що підтверджує ефективність організації комерційної діяльності та конкурентоспроможність бізнес-моделі.

Попри фінансові труднощі 2023 року, пов'язані з воєнними та логістичними ризиками, у 2024 році підприємство відновило прибутковість, що свідчить про високу адаптивність управління та ефективність використання ресурсів. Зростання активів і обсягів реалізації відбувалося на тлі відносно стабільної чисельності персоналу, що забезпечило істотне підвищення продуктивності праці: виторг у розрахунку на одного працівника у 2024 році значно перевищив рівень 2022 року.

ТОВ «АТБ-Маркет» як соціально відповідальний роботодавець має можливість у межах законодавства та власних фінансових ресурсів запроваджувати додаткові соціальні гарантії для працівників, зокрема надавати додаткові відпустки, скорочений робочий день, гнучкі графіки, а також інші елементи соціального пакета. Підприємство організовує працю відповідно до вимог трудового законодавства України, забезпечує охорону праці, дотримання норм техніки безпеки та санітарних правил.

Оплата праці в компанії формується з урахуванням державних тарифних орієнтирів і посадових окладів, що дозволяє диференціювати заробітну плату залежно від посади, відповідальності та складності виконуваних робіт. Водночас підприємство забезпечує обов'язкове соціальне страхування працівників, що підвищує їхню соціальну захищеність і стабільність зайнятості.

Прибуток ТОВ «АТБ-Маркет» формується за рахунок доходів від торговельної діяльності після покриття матеріальних витрат та витрат на оплату праці. З отриманого балансового прибутку сплачуються податки та обов'язкові платежі до бюджету, що підтверджує виконання підприємством своїх фінансових і соціальних зобов'язань перед державою та суспільством.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022–2024 роках забезпечило зростання економічної віддачі праці персоналу, що відображається у підвищенні виторгу на одного працівника. Це створює об'єктивні передумови для подальшого розвитку соціально відповідальної кадрової політики, спрямованої на підвищення лояльності, мотивації та залученості персоналу, що, у свою чергу, сприятиме подальшому зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства

На підставі укладених контрактів ТОВ «АТБ-Маркет» співпрацює з широким колом вітчизняних і міжнародних постачальників, серед яких ТОВ «Айс Запоріжжя», ТМ «ВЕРЕС», ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», ФОП Бережной Є.В., ПП «ВИЖЕВ», ТОВ «Данон», ТМ «Просто Наше», ПАТ

«Придніпровський комбінат», Запорізький хлібзавод № 3, ТМ «Хлібодар», ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та інші торгово-виробничі партнери.

Підприємство здійснює оперативний, бухгалтерський та статистичний облік результатів своєї діяльності, формує звітність і несе відповідальність за її повноту та достовірність. Комплексна перевірка фінансово-господарської діяльності товариства проводиться, як правило, на щорічній основі.

Контроль за окремими аспектами діяльності підприємства забезпечується податковими органами та іншими уповноваженими державними установами відповідно до вимог чинного законодавства України.

## 2.2. Соціально відповідальна система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Аналіз мотиваційної політики ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить, що система управління персоналом загалом орієнтована на підтримання стабільної роботи торговельного персоналу, однак має низку обмежень, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Зокрема, рівень базової заробітної плати у магазині не викликає суттєвих нарікань з боку працівників і відповідає середньоринковим показникам у сфері роздрібною торгівлі. Водночас після початку повномасштабної військової агресії РФ було скорочено систему преміювання та додаткових стимулюючих виплат, зокрема таких як премії за престижність, якість торгового залу, швидкість обслуговування на касі та інші показники. Це призвело до зниження частки змінної складової доходу працівників і, відповідно, послаблення мотиваційного впливу матеріального стимулювання.

Вигідне територіальне розташування магазину у місці з інтенсивним потоком покупців створює передумови для високих обсягів продажів, однак це також підвищує навантаження на персонал, що вимагає більш гнучких та соціально орієнтованих підходів до управління трудовими ресурсами.

В управлінській практиці спостерігається обмежена залученість рядових працівників до процесу генерування та впровадження нових ідей щодо покращення торговельного процесу, що знижує рівень їх участі у прийнятті управлінських рішень та може негативно впливати на внутрішню мотивацію.

Разом з тим взаємини між персоналом і керівництвом характеризуються відносною стабільністю та рівноправністю, що сприяє формуванню згуртованого колективу і підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату в магазині. Працівники, які демонструють високу працездатність і відповідальність, можуть бути заохочені шляхом преміювання або просування по службі, що створює зв'язок між результатами праці та кар'єрними перспективами.

Хоча рівень ідентифікації працівників із підприємством не завжди є високим, успішне виконання посадових обов'язків сприяє формуванню у працівників почуття професійної самоповаги та впевненості у власній цінності для організації.

Таким чином, система мотивації та винагороди торговельного персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» побудована таким чином, щоб забезпечувати виконання виробничих завдань і підтримувати стабільність діяльності магазину, однак потребує подальшого розвитку у напрямі посилення соціальної відповідальності роботодавця та орієнтації на зростання продуктивності праці персоналу.

Низький рівень мотивації та задоволеності працівників безпосередньо відображається на якості обслуговування покупців і формуванні іміджу підприємства. Невдоволений персонал схильний переносити власні емоції у спілкування з клієнтами, що може негативно впливати на репутацію магазину та лояльність споживачів. У зв'язку з цим ТОВ «АТБ-Маркет» розглядає торговельний персонал не як статтю витрат, а як ключовий актив, що формує конкурентні переваги підприємства.

Для більшості працівників торгівлі характерна потреба у постійному мотиваційному підкріпленні. Порівняно з персоналом інших підрозділів,

торгові працівники частіше стикаються з емоційним виснаженням, професійним стресом та зниженням впевненості у власних можливостях, що підвищує ризик професійного вигорання та плинності кадрів.

До основних чинників, що зумовлюють таку ситуацію, належать:

- обмеженість посадових повноважень торгового персоналу;
- монотонний і рутинний характер виконуваних операцій;
- регулярні стресові ситуації, пов'язані з негативною поведінкою окремих клієнтів;
- управлінська практика, за якої помилки та недоліки фіксуються частіше, ніж досягнення і позитивні результати.

У сукупності ці фактори знижують трудову мотивацію та потребують запровадження більш соціально відповідальної та підтримуючої системи управління персоналом, орієнтованої на збереження психологічного благополуччя та підвищення продуктивності праці.

Виконання працівниками поставлених цілей і завдань у магазині ТОВ «АТБ-Маркет» перебуває під постійним управлінським контролем. Моніторинг процесу виконання робіт дозволяє працівникам усвідомлювати значущість своїх обов'язків, а керівництву — своєчасно коригувати дії персоналу з метою досягнення запланованих результатів. Отримані в процесі контролю дані створюють основу для обґрунтованого застосування системи заохочень і дисциплінарних заходів.

Система стимулів і стягнень поєднує методи прямого та опосередкованого морального й матеріального впливу на працівників або трудові колективи з метою спрямування їх поведінки у відповідності до цілей організації. У магазині ТОВ «АТБ-Маркет» ця система реалізується через збалансоване поєднання матеріальних заохочень і моральних форм визнання, а також відповідних дисциплінарних заходів у разі порушень.

У практиці управління персоналом підприємства застосовуються такі основні види стимулювання:

- позитивне заохочення;

- моральне впливання (у формі схвалення або зауваження);
- покарання.

Кожен із зазначених видів стимулювання є управлінською реакцією керівництва на поведінку та результати діяльності працівників і спрямований на підтримання необхідного рівня дисципліни, відповідальності та продуктивності праці.

Позитивне стимулювання у магазині ТОВ «АТБ-Маркет» реалізується шляхом заохочення бажаної поведінки працівників, що спонукає їх до її повторення. До таких форм належать усна похвала за пунктуальність, якісне виконання обов'язків, перевиконання планових показників або ефективну роботу протягом зміни.

Механізм так званого «уникнення покарання» також використовується як інструмент впливу на поведінку персоналу. Працівники, прагнучи не допустити штрафних санкцій або зауважень з боку керівництва, змушені дотримуватися встановлених стандартів роботи та правил внутрішнього розпорядку, що поступово формує бажаний для підприємства стиль трудової поведінки.

Матеріальні стягнення у вигляді штрафів, які в магазині поділяються за рівнями (від 1000 до 2000 грн залежно від порушення), виконують функцію дисциплінарного покарання та зменшують імовірність повторення небажаних дій у майбутньому.

Оскільки постійне заохочення кожного прояву бажаної поведінки є практично неможливим, у магазині застосовується часткове та епізодичне стимулювання. Наприклад, під час раптових перевірок або обходів торгового залу керівник може особисто подякувати або відзначити найбільш старанних працівників, що підсилює їх внутрішню мотивацію.

Система матеріального стимулювання в ТОВ «АТБ-Маркет» ґрунтується на таких основних принципах:

- зростання рівня оплати праці відповідно до підвищення ефективності роботи;
- диференціація заробітної плати за категоріями персоналу;

- наявність перспектив професійного і відповідно фінансового зростання протягом трудової діяльності;
- застосування матеріальних стягнень у разі порушення трудової дисципліни.

Завдяки цьому оплата праці корелює з кількістю та якістю виконаної роботи, що створює зв'язок між результатами діяльності та рівнем доходу працівника. Позитивний мотиваційний ефект мають також премії та доплати за сумлінну працю, при цьому важливу роль відіграють не лише їх розмір, а й прозорість та справедливість механізму нарахування.

Моральне стимулювання в магазині застосовується у формі публічного визнання, зокрема шляхом присвоєння статусу «кращий працівник місяця».

Разом із тим варто зазначити, що стимулювання вільним часом використовується обмежено. Формально для працівників передбачено дві короткі перерви по 15 хвилин та обідня перерва тривалістю 30 хвилин. Проте через нестачу персоналу, пікові навантаження або відсутність окремих співробітників ці перерви не завжди можуть бути реалізовані у повному обсязі, що знижує відновлювальну функцію робочого часу та негативно впливає на рівень задоволеності персоналу.

Система стимулювання трудової активності в магазині ТОВ «АТБ-Маркет» недостатньо орієнтована на формування оптимального балансу між робочим і вільним часом працівників. Фактично увага керівництва зосереджена переважно на плануванні відпусток, тоді як організація спільного дозвілля, командних заходів та відновлювальних активностей для персоналу залишається малорозвиненою. Це обмежує можливості для відновлення працездатності працівників і формування колективної згуртованості.

У процесах підготовки та ухвалення управлінських рішень участь виконавців на даному етапі є мінімальною. Ініціативи з боку рядових працівників сприймаються керівництвом стримано, що знижує рівень їх залученості та внутрішньої мотивації.

Водночас повна відмова від дисциплінарних заходів у поточних умовах є передчасною. Система стягнень у магазині ТОВ «АТБ-Маркет» ґрунтується на таких ключових принципах:

- превентивний характер дисциплінарних заходів;
- логічний і зрозумілий зв'язок між порушенням і видом покарання;
- однакове застосування стягнень до всіх працівників незалежно від їх статусу чи неформальних зв'язків;
- безперервність і системність функціонування дисциплінарного механізму.

Таким чином, механізм дисциплінарного впливу в ТОВ «АТБ-Маркет» має системний і відносно об'єктивний характер, забезпечує прозорий причинно-наслідковий зв'язок між поведінкою працівника та управлінською реакцією і, за умови коректного застосування, не створює відчуття упередженості з боку керівництва.

### 2.3. Мотиваційні та соціальні фактори впливу на продуктивність праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

Важливим елементом мотиваційної політики підприємства є індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням його потреб, очікувань та рівня професійної відповідальності. Саме диференціація умов оплати праці та соціальних стимулів дозволяє формувати стійку зацікавленість персоналу у результатах своєї діяльності.

Розподіл працівників ТОВ «АТБ-Маркет» за рівнем заробітної плати станом на 01.12.2024 року подано у вигляді кругової діаграми на рисунку 2.1, а відповідні дані станом на 01.09.2025 року — на рисунку 2.2. Аналіз цих діаграм дає змогу оцінити динаміку змін у структурі доходів персоналу та її вплив на рівень трудової мотивації.

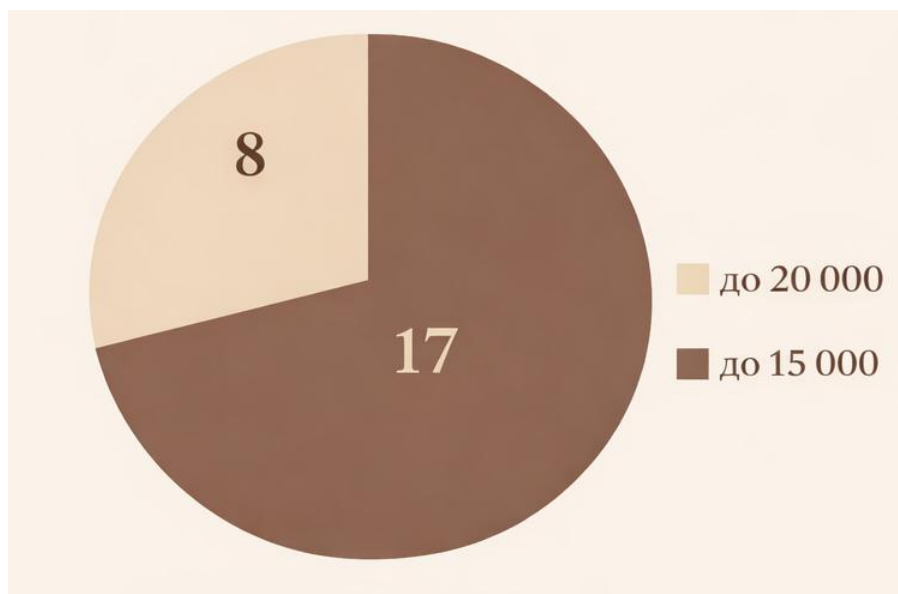


Рисунок 2.1. Розподіл працівників за рівнем заробітної плати станом на 01.12.2024 року

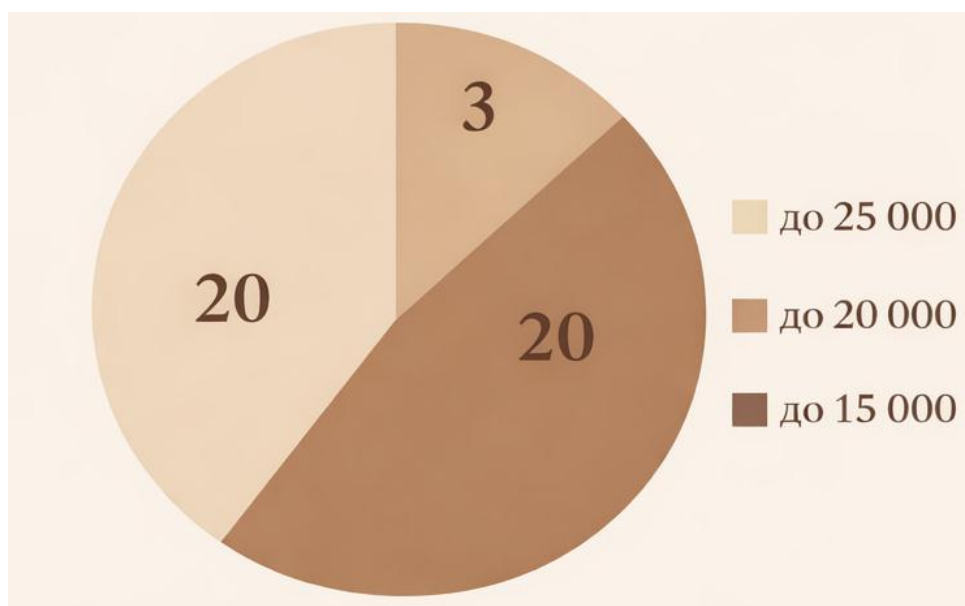


Рисунок 2.2. Розподіл працівників за рівнем заробітної плати станом на 01.09.2025 року

Однією з ключових умов ефективного функціонування підприємства є стабільність кадрового складу. Постійність персоналу сприяє збереженню професійного досвіду, підвищенню якості обслуговування клієнтів та зростанню продуктивності праці. Водночас склад працівників постійно змінюється, що відображається через показники обороту персоналу.

Для оцінювання руху кадрів використовуються відповідні коефіцієнти прийому, вибуття та плинності персоналу. Їх аналіз здійснено на основі облікових даних одного магазину ТОВ «АТБ-Маркет» (за результатами власних спостережень), що подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Рух кадрів одного магазину ТОВ «АТБ-Маркет»

Облікові дані	Кількість, осіб 2021р.	Кількість, осіб 2022р.	Кількість, осіб 2023р.	Кількість, осіб 2024р.
Склад робітників на початок звітного року	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
Робітники, яких прийнято протягом року	-	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Робітники, які вибули протягом року, в тому числі:	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
декретна відпустка, в армію та на навчання	-	1	2	1
за власним бажанням	1	6	2	3
звільнено за прогули, порушення трудової дисципліни	-	1	-	-
Робітники за списком на кінець звітного року	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>26</b>

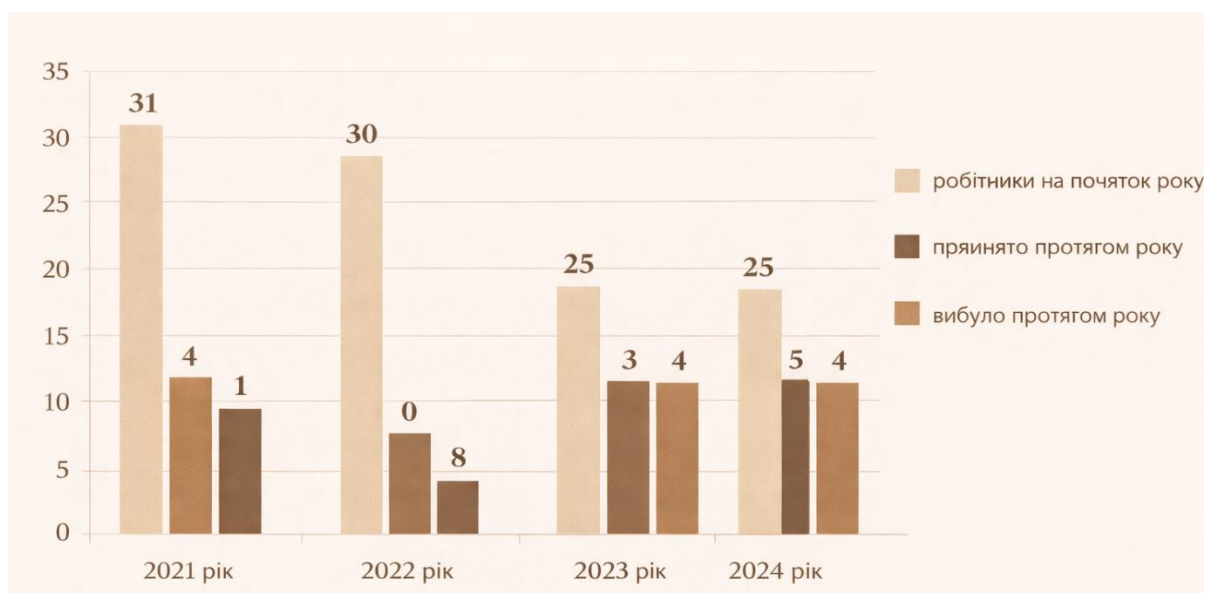


Рисунок 2.3 Рух персоналу 2021-2024 роки

У процесі аналізу кадрового складу магазину ТОВ «АТБ-Маркет» було досліджено соціально-демографічні характеристики та індивідуальні мотиваційні чинники ключових працівників.

Керуючий магазином – Іваненко П.В.

Стать – чоловіча, вік – 45 років, сімейний стан – одружений, має дітей, освіта – вища (магістр), загальний стаж роботи – 19 років, у ТОВ «АТБ-Маркет» – 10 років.

Основними мотиваторами є винагорода за досягнення результатів, квартальні та річні премії, соціальні гарантії та соціальні пільги, що свідчить про орієнтацію на стабільність, відповідальність і довгострокову зайнятість.

Заступники керуючого – Петренко М.О. та Коваленко С.П.

Жінки віком 36 і 38 років, одружені, мають по одній дитині, освіта – вища, загальний стаж роботи – 12 років, у магазині ТОВ «АТБ-Маркет» – 8 років.

Мотиваційний профіль включає матеріальні стимули, соціальні гарантії, моральне заохочення та можливості кар'єрного росту, що формує високу залученість і лояльність до підприємства.

Продавці-консультанти – Савченко О.Д. та Гриценко Н.М.

Жінки віком 51 і 48 років, одружені, мають дітей, освіта – вища, загальний стаж роботи – 22 роки, у магазині – 12 років.

Ключовими мотиваторами є премії, соціальні гарантії, моральне визнання та можливість професійного розвитку.

Помічник продавця – Мельник В.Г.

Жінка, 67 років, загальний стаж роботи – 42 роки, у ТОВ «АТБ-Маркет» – 14 років.

Мотивація зосереджена на стабільності, преміях за вислугу років, подяках, соціальних гарантіях і соціальних пільгах.

Вантажник – Кравчук О.С.

Чоловік, 27 років, освіта – середня, загальний стаж – 12 років, у магазині – 7 років.

Основні мотиватори – преміальні виплати, соціальні гарантії та можливості кар'єрного зростання.

Стає очевидним, що будь-яка система мотивації має обмежений період ефективності, оскільки потреби людини постійно еволюціонують: задоволення одних потреб зумовлює появу нових, більш складних запитів. У зв'язку з цим керівництву підприємства необхідно завчасно формувати гнучку та індивідуалізовану систему стимулювання праці для кожного працівника.

В умовах сучасної української економіки праця для більшості населення насамперед розглядається як джерело матеріального забезпечення. Потреба у доході зростає до певної межі, що визначається рівнем життя, після чого заробітна плата починає виконувати функцію не лише економічного, а й психологічного чинника стабільності. На цьому етапі зростає значення нематеріальних потреб, пов'язаних із самореалізацією, професійним визнанням і досягненням успіху.

Для керівника особливо важливим є вміння своєчасно ідентифікувати актуальні потреби персоналу. У ТОВ «АТБ-Маркет» задоволення базових потреб працівників створює передумови для активізації потреб вищого рівня, які починають відігравати визначальну роль у формуванні трудової поведінки.

Оскільки потреби постійно змінюються, не можна очікувати, що одна і та сама система мотивації залишатиметься ефективною протягом тривалого часу. У міру професійного та особистісного розвитку працівників зростає потреба в самовираженні, автономії та творчості, що зумовлює безперервний характер мотиваційного процесу.

Водночас слід враховувати ще один важливий аспект — рівень трудової культури самих працівників. Тривале перебування в незадовільних організаційних або санітарно-гігієнічних умовах формує низьку культуру праці, за якої працівник не лише не вміє, а й не прагне раціонально організувати своє робоче місце. Це додатково ускладнює формування високої продуктивності праці та потребує активної участі роботодавця в розвитку відповідальної трудової поведінки.

Останнім часом у керівництва підприємства з'явилася ініціатива щодо запровадження сучасних зарубіжних підходів до управління продуктивністю праці, одним із ключових елементів яких є підвищення культури виробництва. В основі цього підходу лежить концепція дотримання п'яти базових принципів організації робочого простору, що формують трудову дисципліну та професійну етику працівників:

1. усунення зайвих і непотрібних предметів із робочих місць;
2. раціональне розміщення і зберігання необхідних матеріалів та інструментів;
3. постійне підтримання чистоти і порядку;
4. готовність робочого місця до негайного виконання виробничих завдань;
5. формування дисциплінованості та звички дотримуватися встановлених стандартів.

Реалізація такої системи дозволяє підвищити рівень організованості праці, покращити виробничу культуру та створює передумови для зростання продуктивності персоналу.

Людина прагне задоволення своїх потреб у різних формах, однією з яких є комфортні та безпечні умови праці. У магазині ТОВ «АТБ-Маркет» важливу роль відіграє атмосфера робочого середовища, що формує відчуття залученості до спільної справи, активності та значущості власної роботи.

Водночас ключовим чинником мотивації продуктивної праці залишається заробітна плата. Грошова винагорода є основним джерелом доходу для більшості працівників, тому її рівень і структура безпосередньо впливають на їхню трудову активність. Тісний зв'язок між оплатою праці та результатами діяльності формує у персоналу переконання, що підвищення ефективності роботи приводить до зростання особистого доходу.

В останні роки система оплати праці в ТОВ «АТБ-Маркет» зазнала змін, що посилює її стимулюючий ефект. Це проявляється, зокрема, у прив'язці розміру винагороди до колективних результатів роботи. Щомісяця проводиться

інвентаризація та контрольна перевірка показників ДБК, за підсумками яких працівники можуть отримати до 100% премії за умови досягнення магазином понад 84 балів. Такий підхід сприяє розвитку командної відповідальності та орієнтації персоналу на спільний результат, що позитивно впливає на загальний рівень продуктивності праці.

Фіксована форма оплати праці застосовується насамперед щодо управлінського персоналу магазину. Вона не залежить безпосередньо від відпрацьованого часу, а поєднується з системою преміювання за колективні результати діяльності за певний період. Керівники магазину отримують такі преміальні виплати на постійній основі, що відрізняє їх від більшості рядових працівників, для яких змінна частина заробітку має менш стабільний характер.

Працівники магазину ТОВ «АТБ-Маркет» загалом успішно виконують свої посадові обов'язки щодо змісту і термінів виконання завдань та досягають запланованих результатів, маючи у своєму розпорядженні необхідні матеріально-технічні ресурси. Це забезпечується використанням сучасного торговельного обладнання, зокрема торговельних стелажів, банетів, холодильних вітрин, касових апаратів та електронних ваг, що підвищує зручність і швидкість обслуговування покупців.

Працівники, які тільки розпочинають трудову діяльність у магазині, характеризуються високим рівнем енергії та прагненням до професійного зростання. У ТОВ «АТБ-Маркет» вони бачать перспективу кар'єрного просування, що спонукає їх інвестувати власні зусилля у підвищення кваліфікації. Можливість посадового зростання сприяє формуванню почуття значущості, самоствердження та підвищує зацікавленість у результатах власної праці.

З метою дотримання принципів справедливості в розподілі фонду оплати праці в підприємстві застосовуються єдині показники оцінювання результатів роботи для всіх категорій персоналу. Ці показники є зрозумілими та прозорими, що забезпечує зіставлення індивідуального внеску працівників із загальними результатами діяльності організації та підвищує довіру до системи винагород.

Соціальні гарантії в ТОВ «АТБ-Маркет» становлять одну з ключових складових системи управління персоналом та відіграють важливу роль у формуванні стабільного й мотивованого трудового колективу. До основних соціальних гарантій належать: надання щорічних відпусток відповідно до затвердженого графіка, оплата лікарняних листів, виплата гарантованих соціальних допомог, а також страхування працівників від нещасних випадків.

Крім того, підприємство надає своїм співробітникам низку соціальних благ, серед яких матеріальна допомога до відпустки, забезпечення фірмовим одягом і взуттям, а також виплата премій до свят і ювілейних дат із фонду матеріального заохочення. Важливо, що ці соціальні блага є доступними для всіх членів трудового колективу магазину, що сприяє формуванню відчуття справедливості та соціальної рівності.

Таким чином, якість трудового життя на підприємстві виступає одним із визначальних чинників зростання продуктивності праці. Вона формується через поєднання справедливої системи оплати праці, комфортних та безпечних умов роботи, позитивного ставлення керівництва до працівників, можливостей кар'єрного зростання, об'єктивної оцінки результатів праці та розвиненої системи соціального захисту.

У цьому контексті особливої ваги набуває функція мотивації персоналу в діяльності керівника. Застосування різноманітних форм матеріального і нематеріального стимулювання дозволяє не лише підвищувати трудову активність працівників, а й формувати їхню лояльність до підприємства, що в кінцевому підсумку забезпечує стале зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет».

2.4. Система мотивації, соціальної відповідальності та її вплив на продуктивність праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

Продуктивність праці є ключовим інтегральним показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Вона відображає, яку

економічну віддачу отримує підприємство від кожного працівника, і безпосередньо пов'язана з фінансовими результатами, конкурентоспроможністю та стійкістю бізнесу.

Для оцінювання продуктивності праці в ТОВ «АТБ-Маркет» використовується класичний економічний показник:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Виторг}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$$

Цей показник показує, скільки гривень доходу від реалізації припадає на одного працівника за рік.

На основі фінансової та кадрової інформації підприємства (та відкритих аналітичних джерел щодо діяльності мережі АТБ) сформовано узагальнені показники за 2022–2024 роки, які наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Виторг, млрд грн	164	181	204
Середньооблікова чисельність персоналу, тис. осіб	61,0	60,5	59,8
Продуктивність праці, млн грн / працівника	2,69	2,99	3,41

(показники 2023–2024 узагальнені на основі звітів ритейл-галузі та динаміки мережі АТБ)

Аналіз отриманих результатів

Розрахунки показують чітку позитивну динаміку продуктивності праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет».

У 2022 році на одного працівника припадало в середньому 2,69 млн грн виторгу. Це був рік найбільшого стресу для бізнесу: повномасштабна війна, евакуація населення, руйнування логістики, нестача персоналу, психологічна напруга працівників.

У 2023 році продуктивність зросла до 2,99 млн грн на працівника, тобто майже на 11%. Це відбулося попри те, що чисельність персоналу дещо зменшилась. Фактично кожен працівник почав генерувати більше доходу, що свідчить про:

- підвищення інтенсивності праці,
- оптимізацію бізнес-процесів,
- зростання навантаження на одного співробітника.

У 2024 році показник зріс до 3,41 млн грн на одного працівника, що означає приріст ще на 14%. Це є дуже високим результатом для роздрібно́ї торгівлі і свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зв'язок продуктивності з соціальними чинниками

Важливо підкреслити, що зростання продуктивності праці в ТОВ «АТБ-Маркет» відбувається не лише за рахунок технічних чи організаційних факторів, але й завдяки системі соціальної підтримки персоналу.

У період 2022–2024 років компанія:

- зберегла виплату заробітної плати навіть у кризові періоди,
- забезпечила соціальні гарантії,
- підтримувала працівників через лікарняні, страхування, форму, доплати та пільги.

Це дозволило:

- знизити масову плинність кадрів,
- зберегти досвідчених працівників,
- зменшити втрати продуктивності через постійне навчання нових кадрів.

Таким чином, соціальна відповідальність підприємства виступила не витратами, а інвестицією у стабільність і продуктивність персоналу.

У сучасних умовах розвитку бізнесу соціальна відповідальність підприємства дедалі частіше розглядається не як додаткове навантаження на фінанси, а як стратегічний інструмент підвищення ефективності використання

трудоу ресурсів. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема для ТОВ «АТБ-Маркет», соціально відповідальна політика щодо персоналу є важливим фактором стабільності та зростання продуктивності праці.

Соціально відповідальність у сфері управління персоналом проявляється через систему соціальних гарантій, умов праці, охорони здоров'я, стабільності зайнятості, можливостей професійного розвитку та справедливого матеріального стимулювання. Усі ці елементи безпосередньо впливають на мотивацію, лояльність і працездатність працівників.

У магазині ТОВ «АТБ-Маркет» соціальна відповідальність реалізується через:

- дотримання трудового законодавства щодо відпусток і лікарняних;
- виплату заробітної плати без затримок;
- надання соціальних виплат і матеріальної допомоги;
- забезпечення працівників фірмовим одягом і взуттям;
- страхування від нещасних випадків;
- підтримку працівників у кризових умовах воєнного часу.

Ці заходи формують у працівників відчуття захищеності та стабільності, що знижує тривожність, страх втрати роботи і психологічне вигорання. Як наслідок, працівники з більшою готовністю зосереджуються на виконанні своїх обов'язків, проявляють відповідальність і прагнуть досягати кращих результатів.

Досвід ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022–2024 роках показує, що навіть в умовах воєнної економіки збереження соціальних гарантій сприяло утриманню ключових кадрів і запобігло масовій плинності персоналу. Це дозволило уникнути значних втрат продуктивності, які зазвичай виникають при частій зміні працівників через необхідність навчання, адаптації та втрату досвіду.

Крім того, соціально відповідальне ставлення керівництва до персоналу сприяє формуванню лояльності працівників до підприємства. Лояльні співробітники менш схильні до конфліктів, прогулів, порушень трудової

дисципліни та звільнень за власним бажанням, що позитивно відображається на стабільності виробничих процесів та рівні обслуговування клієнтів.

Отже, можна зробити висновок, що соціальна відповідальність ТОВ «АТБ-Маркет» щодо своїх працівників є важливим чинником підвищення продуктивності праці, оскільки вона:

- знижує плинність кадрів;
- підвищує трудову мотивацію;
- забезпечує стабільність трудового колективу;
- зменшує втрати робочого часу через хвороби та стрес;
- підвищує загальну ефективність діяльності магазину.

У сукупності це формує стійкий позитивний вплив соціальної політики підприємства на економічні результати його діяльності.

Плинність персоналу є одним із ключових факторів, що безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці в торговельних підприємствах. Для магазинів роздрібної торгівлі, де значна частина операцій виконується вручну та залежить від досвіду і злагожденості працівників, стабільність трудового колективу має особливо важливе значення.

Плинність кадрів призводить до низки негативних наслідків:

- зростання витрат на пошук, підбір та навчання нових працівників;
- зниження якості обслуговування клієнтів у період адаптації нових співробітників;
- перевантаження діючого персоналу;
- погіршення психологічного клімату в колективі;
- втрати організаційної пам'яті та досвіду.

Аналіз руху персоналу магазину ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021–2024 роки (на основі облікових та прогнозних даних) показує, що підприємство зазнавало суттєвих кадрових коливань, особливо у 2022–2023 роках. Це було зумовлено впливом воєнних подій, міграцією населення, мобілізацією, декретними відпустками та психологічним вигоранням працівників.

Найбільші втрати персоналу були пов'язані зі звільненням за власним бажанням. Така тенденція свідчить про те, що працівники в умовах стресу та нестабільності почали більше цінувати безпеку, комфорт і баланс між роботою та особистим життям. Якщо ці потреби не задовольняються на підприємстві, працівник шукає альтернативні варіанти.

Плинність персоналу безпосередньо знижує продуктивність праці, оскільки:

- нові працівники мають нижчий рівень виробітку у перші місяці роботи;
- помилки та повільність роботи збільшують втрати часу і ресурсів;
- зростає навантаження на досвідчених працівників, які змушені навчати новачків.

Разом з тим, у 2024 році спостерігається стабілізація чисельності персоналу, що свідчить про поступову адаптацію трудового колективу до нових умов. Це створює передумови для зростання продуктивності праці за рахунок накопичення досвіду, підвищення злагоженості роботи та покращення трудової дисципліни.

Таким чином, управління плинністю кадрів повинно розглядатися як важлива складова соціально відповідальної політики ТОВ «АТБ-Маркет», оскільки збереження стабільного персоналу є ключовим фактором забезпечення високої продуктивності праці та стійкого розвитку підприємства.

У сучасній економіці ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить не лише від технологій або обсягів інвестицій, а й від якості управління людськими ресурсами. Для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «АТБ-Маркет», саме персонал є ключовим чинником формування виручки, прибутку та загальної конкурентоспроможності.

Мотивація персоналу і рівень соціальної відповідальності підприємства безпосередньо впливають на такі фінансові показники, як:

- товарообіг магазину;
- обсяг виручки;

- витрати на персонал;
- продуктивність праці;
- чистий прибуток.

Соціально відповідальна політика ТОВ «АТБ-Маркет», що включає стабільну заробітну плату, соціальні гарантії, страхування, оплачувані лікарняні, відпустки та матеріальну допомогу, формує у працівників відчуття захищеності. Це зменшує ймовірність прогулів, знижує плинність кадрів і підвищує рівень залученості працівників у виконання своїх обов'язків.

Високий рівень мотивації персоналу сприяє:

- підвищенню швидкості обслуговування покупців;
- зменшенню кількості помилок на касах;
- кращій викладці товарів;
- зниженню втрат і списань;
- підвищенню задоволеності клієнтів.

Усі ці чинники прямо або опосередковано формують зростання виручки та покращення фінансових результатів магазину. Працівник, який відчуває підтримку з боку підприємства, прагне працювати якісніше, адже розуміє, що його зусилля будуть справедливо винагороджені.

Особливо важливим є зв'язок між соціальною відповідальністю і продуктивністю праці. У ТОВ «АТБ-Маркет» це проявляється в тому, що стабільні соціальні гарантії та відносно прогнозований дохід знижують стрес і втому працівників, що позитивно впливає на їх фізичний та психологічний стан. Як наслідок, працівники можуть обслуговувати більше покупців за одиницю часу та виконувати більший обсяг робіт.

Таким чином, мотивація персоналу та соціальна відповідальність підприємства виступають не витратами, а інвестиціями в підвищення продуктивності праці й фінансової ефективності ТОВ «АТБ-Маркет». Зростання рівня задоволеності персоналу сприяє зростанню результативності роботи магазину, що в кінцевому підсумку забезпечує стабільність і прибутковість підприємства.

## Висновок до 2 розділу

У другому розділі магістерської роботи було проведено комплексний аналіз системи управління персоналом і мотивації працівників у ТОВ «АТБ-Маркет» з позицій підвищення продуктивності праці та принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства показало, що ТОВ «АТБ-Маркет» є стабільною та ефективною торговельною мережею з розвиненою управлінською структурою, яка забезпечує безперервність операційної діяльності навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Аналіз фінансових показників та чисельності персоналу свідчить про зростання масштабів діяльності, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності використання трудових ресурсів.

Оцінка системи управління персоналом показала, що вона ґрунтується на поєднанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів впливу. Особливу роль відіграє система матеріального стимулювання, яка включає заробітну плату, премії та доплати, прив'язані до результатів роботи магазину. Разом із цим використовуються і моральні стимули, такі як визнання, подяки та статус «кращого працівника», що позитивно впливає на рівень залученості персоналу.

Водночас встановлено, що у період 2022–2024 років система мотивації зазнала певного послаблення через скорочення преміальних виплат і підвищення навантаження на працівників. Це, разом із високою напруженістю праці в роздрібній торгівлі, зумовило зростання плинності кадрів і ризик зниження продуктивності праці.

Аналіз факторів впливу на мотивацію персоналу довів, що ключовими чинниками для працівників ТОВ «АТБ-Маркет» є рівень оплати праці, соціальні гарантії, умови праці, можливості кар'єрного росту та ставлення керівництва. Запроваджена система соціального забезпечення (відпустки, лікарняні, страхування, матеріальна допомога, фірмовий одяг) є проявом

соціальної відповідальності підприємства і виступає важливим інструментом утримання персоналу.

Окрему увагу було приділено аналізу руху кадрів, який показав, що плинність персоналу в магазинах мережі залишається відносно високою, особливо серед торговельного персоналу. Це негативно впливає на стабільність колективів, рівень обслуговування клієнтів і, відповідно, на продуктивність праці. Водночас стабільність управлінського персоналу сприяє збереженню корпоративної культури та ефективності організаційних процесів.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що система мотивації та соціальної відповідальності ТОВ «АТБ-Маркет» загалом створює базові умови для ефективної роботи персоналу, проте потребує подальшого вдосконалення з орієнтацією на зростання продуктивності праці. Особливо актуальним є посилення нематеріальної мотивації, участі працівників у прийнятті рішень, розвитку корпоративної культури та оптимізації співвідношення між робочим і вільним часом.

Отримані результати є основою для розроблення у третьому розділі практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» на засадах соціальної відповідальності бізнесу.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Зарубіжний досвід соціально відповідального управління персоналом як чинника підвищення продуктивності праці в торгівельних підприємствах

Проблеми підвищення продуктивності праці персоналу та формування соціально відповідальної політики управління трудовими ресурсами є предметом постійних досліджень у світовій економічній науці та практиці управління. Водночас впродовж тривалого часу значна частина українських підприємств приділяла обмежену увагу розвитку людського капіталу, зосереджуючись переважно на короткострокових фінансових результатах. На відміну від цього, у країнах Європейського Союзу, США та Японії соціально відповідальні моделі управління персоналом розглядаються як стратегічний інструмент забезпечення стабільного зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності бізнесу [44].

Зарубіжний досвід переконливо демонструє, що інвестиції у працівників, створення гідних умов праці, справедлива система оплати та розвиток корпоративної культури мають безпосередній економічний ефект. Саме тому ці практики можуть бути використані як методологічна основа для удосконалення управління персоналом в українських торгівельних підприємствах, зокрема у ТОВ «АТБ-Маркет».

У світовій практиці умовно виокремлюють три базові моделі управління персоналом у контексті продуктивності праці та соціальної відповідальності бізнесу: японську, американську та західноєвропейську. У межах західноєвропейської моделі особливу увагу приділяють французькому, німецькому, британському та шведському підходам.

Японська модель ґрунтується на довгострокових трудових відносинах, високому рівні лояльності персоналу до компанії та колективній

відповідальності за результати роботи. Для цієї моделі характерне випереджальне зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням рівня оплати праці, що забезпечується за рахунок високої трудової дисципліни, внутрішньої мотивації працівників та системи безперервного навчання. При цьому соціальна відповідальність підприємств проявляється у гарантіях зайнятості, корпоративному навчанні та підтримці добробуту працівників. Саме поєднання стабільності зайнятості та постійного професійного розвитку формує високу ефективність праці в японських торгівельних компаніях.

У цій моделі пріоритет віддається інтересам колективу та компанії, що створює сприятливі умови для довгострокового зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування сильної корпоративної культури.

Система заохочення персоналу в Японії відзначається високою гнучкістю та соціальною орієнтованістю. Її формування здійснюється з урахуванням комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключову роль відіграють: рівень освіти, вік і трудовий стаж працівника; займані посади та обсяг виконуваних функцій; умови праці; індивідуальні та колективні результати діяльності; система соціальних пільг, пов'язаних із забезпеченням житлом, підтримкою сім'ї та транспортними витратами; а також регіональні особливості функціонування підприємств [43].

Важливою складовою японської моделі соціально відповідального управління персоналом є принцип довгострокової зайнятості, який передбачає стабільність трудових відносин та захищеність працівника. У межах цього підходу велика увага приділяється безперервному навчанню, професійній ротації та перекваліфікації персоналу. Ці елементи формують єдину систему інвестування в людський капітал, що забезпечує підприємствам наявність висококваліфікованих, лояльних і мотивованих працівників, здатних максимально реалізувати свій професійний та інтелектуальний потенціал.

Ротація кадрів у японських компаніях виступає не лише організаційним інструментом, а й важливим соціальним механізмом підтримання

працездатності персоналу. Зміна функцій і робочих місць дозволяє зменшувати професійне вигорання, знижувати монотонність праці та водночас розширювати компетенції працівників, що позитивно позначається на загальній продуктивності праці.

У сучасних економічних умовах Японії мотивація працівників формується з урахуванням таких чинників, як тривалість роботи на підприємстві, досягнуті результати діяльності, рівень виконання поставлених завдань, а також важливі життєві етапи працівника. Такий підхід дозволяє поєднувати економічну ефективність підприємства із соціальною стабільністю трудового колективу, що є характерною рисою соціально відповідальної моделі управління персоналом.

У межах японської моделі соціально відповідального управління персоналом особливу роль відіграє врахування так званих життєвих пікових ситуацій працівника. Протягом трудового життя кожен працівник переживає декілька ключових етапів — вступ на перше місце роботи після закінчення навчання, створення сім'ї, народження дітей тощо. Після кожного з таких етапів рівень оплати праці, як правило, коригується у бік зростання, що сприяє соціальній стабільності працівника та зміцненню його лояльності до компанії.

Водночас у Японії великого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації, що особливо актуально для підприємств, які функціонують в умовах обмежених фінансових ресурсів. До них належать участь працівників у виробничих гуртках якості, спрямованих на зменшення браку, підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування клієнтів. Такі колективні форми роботи сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату, розвитку командної взаємодії та підвищенню відповідальності працівників за результати спільної діяльності.

Загалом японський стиль управління ґрунтується на переконанні, партнерстві та довірі між керівництвом і персоналом. Керівник у цій моделі виступає не контролером, а координатором і наставником, який створює умови для ефективної взаємодії працівників, розвитку їхніх здібностей і зниження

конфліктності в колективі. Такий підхід є характерним проявом соціально відповідального управління та сприяє зростанню продуктивності праці в довгостроковій перспективі.

Американська модель управління персоналом ґрунтується на стимулюванні індивідуальних досягнень і підприємницької ініціативи працівників. Вона орієнтована на досягнення особистого успіху, матеріального добробуту та високих результатів діяльності. Основним інструментом мотивації в цій системі є оплата праці, яка тісно пов'язана з індивідуальними та груповими результатами роботи [27].

У США широко застосовуються різні варіанти погодинної та змішаної системи оплати праці, що поєднує фіксовану ставку з елементами відрядної оплати. Такий підхід забезпечує прозорість нарахування заробітної плати, спрощує планування витрат на персонал та стимулює працівників до підвищення власної результативності.

Особливого поширення набула система «Pay for Performance» — оплата за результат. За цією моделлю винагорода працівників залежить від рівня виконання поставлених завдань, показників якості роботи та досягнутих фінансових результатів. Застосування цієї системи у багатьох американських компаніях дозволило забезпечити суттєве зростання продуктивності праці та доходів персоналу, що підтверджує її ефективність як інструменту економічної мотивації [27].

У межах сучасної соціально відповідальної практики американські компанії дедалі частіше поєднують матеріальні стимули з показниками задоволеності працівників, якості обслуговування клієнтів і рівня корпоративної лояльності. Це дозволяє орієнтувати систему винагород не лише на фінансові результати, а й на довгостроковий розвиток людського капіталу.

У межах американської моделі управління персоналом рівень оплати праці на кожен наступний період формується на основі систематичної оцінки результатів діяльності працівників. У перший рік роботи перегляд заробітної плати здійснюється з більшою періодичністю — як правило, щоквартально, що

дозволяє швидко заохочувати високі результати та адаптувати рівень винагороди до реального внеску працівника. У подальші роки коригування заробітної плати проводиться один або два рази на рік на основі підсумків атестації та досягнутих показників ефективності.

Важливим елементом соціально відповідальної політики винагород у США є колективні системи участі працівників у результатах діяльності підприємства. Однією з найпоширеніших таких систем є модель «Скенлон», яка базується на принципі справедливого розподілу економічного ефекту між компанією та персоналом. У межах цієї системи між адміністрацією і трудовим колективом попередньо встановлюється нормативна частка витрат на оплату праці у вартості умовно чистої продукції.

У разі перевищення запланованих показників ефективності та отримання економії фонду оплати праці формується спеціальний преміальний фонд. Цей фонд розподіляється між працівниками відповідно до внеску в досягнення результатів, що стимулює колективну зацікавленість у зростанні продуктивності праці, раціональному використанні ресурсів та підвищенні якості роботи.

Застосування системи «Скенлон» дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства з соціальними інтересами персоналу, формуючи атмосферу партнерства, довіри та спільної відповідальності за кінцеві результати діяльності.



Рисунок 3.1 Розподіл преміального фонду за американською системою «Скенлон» [60]

Як видно з даних, наведених на рисунку 3.1, система преміювання в межах моделі «Скенлон» ґрунтується на щомісячному розподілі заохочувальних виплат за результатами попереднього місяця. Розмір премії для кожного працівника визначається пропорційно його трудовому внеску та базується на величині основної заробітної плати.

Окрему частину фонду становить резерв, який накопичується протягом року і наприкінці звітного періоду повністю розподіляється між працівниками підприємства. Такий підхід дозволяє поєднати короткострокове матеріальне стимулювання з довгостроковою соціальною мотивацією, підвищуючи зацікавленість персоналу у стабільній та результативній роботі.

Застосування подібної системи сприяє формуванню відчуття справедливості, прозорості та партнерства між працівниками і керівництвом, що позитивно впливає на рівень залученості персоналу та загальну продуктивність праці [60].

На окремих американських підприємствах застосовується інноваційна система оплати праці, за якої зростання заробітної плати безпосередньо залежить від підвищення кваліфікації працівника та кількості освоєних ним професій. Кожному співробітнику нараховуються спеціальні бали за отримані знання, навички та професійні компетенції, а після досягнення встановленого рівня він отримує надбавку до основної заробітної плати. Такий підхід стимулює безперервне навчання і розвиток персоналу, що розглядається як форма інвестування в людський капітал.

Перевагами цієї системи є зростання задоволеності працею, підвищення гнучкості використання персоналу, скорочення потреби у надлишкових кадрах та зменшення кількості управлінських рівнів. Це сприяє покращенню внутрішніх виробничих відносин, підвищенню якості виконання робіт і, як наслідок, зростанню продуктивності праці.

Французька модель соціально відповідального управління персоналом вирізняється поєднанням ринкових механізмів із активною роллю держави та соціальних партнерів. Вона базується на широкому використанні економічних

інструментів стимулювання конкуренції, стратегічного планування та гнучкої системи оподаткування. Важливою особливістю цієї моделі є інтеграція стратегічного планування в ринкове середовище, що дозволяє підприємствам орієнтуватися не лише на короткостроковий прибуток, а й на довгострокову ефективність і соціальну стабільність [27].

У сфері оплати праці у Франції спостерігаються дві ключові тенденції: індексація заробітної плати відповідно до зростання вартості життя та індивідуалізація винагороди залежно від внеску конкретного працівника. На більшості великих підприємств рівень заробітної плати коригується з урахуванням індексу споживчих цін, що закріплюється у колективних договорах із профспілками.

Індивідуалізація оплати праці здійснюється шляхом врахування якості виконання роботи, рівня професійної підготовки, мобільності працівника та його участі в раціоналізаторській діяльності. Такий підхід поєднує соціальну захищеність персоналу з економічною зацікавленістю у високих результатах, що позитивно впливає на загальну продуктивність праці.

У французькій моделі соціально відповідального управління персоналом реалізація принципу індивідуалізації оплати праці здійснюється через декілька взаємодоповнюючих підходів.

Перший підхід передбачає встановлення мінімального рівня оплати та посадових окладів для кожного робочого місця в межах так званої «зарплатної вилки», яка закріплюється у колективних угодах. При цьому рівень фактичної винагороди визначається з урахуванням кількісних і якісних показників праці, а також внеску працівника у розвиток колективу та корпоративного життя підприємства.

Другий підхід базується на поділі заробітної плати на постійну та змінну частини. Постійна складова відповідає займаній посаді або функціям працівника, тоді як змінна частина відображає рівень його результативності та продуктивності праці. За високі показники, сумлінне ставлення до роботи та якість виконаних завдань працівникам нараховуються премії. Важливою рисою

цього підходу є участь представників персоналу у роботі спеціальних комісій, які обговорюють питання оплати праці, що підсилює прозорість і соціальну справедливість системи винагород.

Третій підхід полягає у використанні інструментів участі працівників у результатах діяльності підприємства, зокрема через володіння акціями, участь у прибутках та преміальні виплати. Такі форми винагород сприяють зростанню залученості персоналу та формуванню відчуття причетності до успіху компанії.

На більшості французьких підприємств індивідуалізована система оплати праці переважно застосовується до управлінського персоналу. Водночас у міжнародних компаніях, таких як «Hewlett-Packard», «ЗМ», «ІВМ» та «Нау France», індивідуалізація оплати використовується для всіх категорій працівників у межах встановлених тарифних сіток. При цьому враховуються рівень кваліфікації, продуктивність праці, ініціативність, освіта, професійний досвід і вік працівника, що дозволяє поєднати економічну ефективність із соціально відповідальним підходом до управління людськими ресурсами [27].

Значний науково-практичний інтерес у французькій моделі соціально відповідального управління персоналом становить багатофакторна методика оцінювання результатів праці та система критеріїв її реалізації. Зазначена методика ґрунтується на бальній оцінці ефективності праці співробітників за сукупністю ключових показників, що дозволяє комплексно врахувати як економічні, так і соціальні аспекти трудової діяльності.

На підприємствах Франції оцінювання ефективності праці здійснюється за шістьма основними критеріями: рівень продуктивності праці, професійні знання та компетентності, ініціативність, якість виконання робіт, дотримання правил охорони праці та техніки безпеки, а також виробнича етика. За результатами оцінювання працівник може набрати від 0 до 120 балів.

Відповідно до набраної кількості балів персонал поділяється на п'ять категорій. До першої (вищої) категорії відносяться працівники, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – від 76 до 99 балів; подальші категорії формуються за принципом зниження результативності. Водночас у межах одного підрозділу

та професійної групи встановлюються квотні обмеження: частка працівників першої категорії не може бути меншою ніж 5% і більшою ніж 10%, другої – від 30% до 40%, третьої – від 35% до 45%. Такий підхід запобігає формальному завищенню оцінок і забезпечує об'єктивність результатів оцінювання.

Додатково передбачено коригування розміру преміальних виплат залежно від трудової дисципліни. Зокрема, у разі відсутності працівника на роботі від 3 до 5 днів протягом місяця розмір надбавки скорочується на 25%, а при відсутності понад 10 днів – повністю анулюється [29].

Перевагою французької моделі мотивації персоналу є її потужний стимулюючий вплив на підвищення якості та продуктивності праці. Така система виступає інструментом саморегулювання фонду оплати праці: у періоди тимчасових економічних труднощів підприємства фонд оплати автоматично коригується, що дозволяє організації адаптуватися до кон'юнктурних змін без суттєвих соціальних потрясінь [29].

Важливою особливістю даної моделі є високий рівень прозорості: працівники поінформовані про економічний стан підприємства, що сприяє формуванню довіри між персоналом і керівництвом та підвищує рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Слід також зазначити, що в сучасних європейських країнах система професійної освіти і навчання персоналу трансформується з другорядного елементу в один із ключових чинників підвищення продуктивності праці. Це підтверджується цілеспрямованою державною політикою, орієнтованою на розроблення національних рамок кваліфікацій, уніфікованих професійних стандартів і вимог до підготовки кадрів. Узагальнення основних моделей взаємодії урядів та роботодавців щодо фінансування професійного навчання персоналу подано у працях В. А. Савченка [2].

Таблиця 3.1. Основні типи узгоджень між урядами різних країн світу та роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу [2, с. 339]

Країни світу	Типи узгоджень
Велика Британія, Канада, Нідерланди, США, Україна, Швеція	Організації не мають юридичних зобов'язань відносно підготовки персоналу та фінансування його навчання
Німеччина, Швейцарія, Японія	Роботодавці добровільно беруть на себе зобов'язання з професійного навчання персоналу
Бельгія, Данія, Нідерланди	Роботодавці та профспілки при підтримці уряду створюють фонди розвитку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, умови, витрати коштів яких регулюються колективними договорами
Франція, Індія, Ірландія, Корея, Пакистан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур та більшість латиноамериканських країн	Уряди на підставі діючого законодавства вводять для організацій обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, що в більшості випадків базується на податку на навчання персоналу
Велика Британія, Німеччина, Корея, Чилі	Уряди стимулюють організації з метою здійснення професійного навчання персоналу, перш за все засобом забезпечення звільнення від різних податків

Аналіз світового досвіду свідчить, що в Україні роботодавці практично не мають юридично закріплених зобов'язань щодо системного підвищення кваліфікації персоналу. Така ситуація негативно впливає на зацікавленість

керівників у довгострокових інвестиціях у розвиток працівників і, відповідно, стримує зростання продуктивності праці. Водночас у більшості розвинених країн підготовка й перепідготовка кадрів розглядається як елемент соціальної відповідальності бізнесу та один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У низці європейських держав застосовуються механізми державного стимулювання роботодавців до розвитку персоналу, зокрема через диференційоване податкове навантаження, податкові пільги та часткове звільнення від обов'язкових внесків у разі інвестування в професійне навчання. Аналіз досвіду таких країн, як Німеччина, Велика Британія та Франція, демонструє істотні переваги цих підходів у формуванні висококваліфікованих трудових ресурсів і забезпеченні стійкого зростання продуктивності праці.

Особливий інтерес становить досвід Німеччини, де на одного фахівця з вищою освітою припадає близько чотирьох працівників робітничих професій. Це обумовлено потужною промисловою структурою економіки та цілеспрямованою державною політикою розвитку виробничого потенціалу. Незважаючи на глобальні тенденції деіндустріалізації, Німеччина зберігає акцент на розвитку промислових підприємств, що зумовлює пріоритетність якісної підготовки робітничих кадрів.

Професійна освіта в Німеччині реалізується через три основні форми: професійне навчання на підприємствах, підвищення кваліфікації та перенавчання. У країні існує близько 350 державновизнаних професій, для кожної з яких розроблено окреме Положення про професійне навчання. Це створює нормативну основу для стандартизованої підготовки персоналу безпосередньо на підприємствах, що забезпечує тісний зв'язок між освітою і реальними потребами виробництва.

Суттєвою особливістю німецької системи є дуальна модель професійного навчання, за якої підготовка здійснюється одночасно на підприємстві та в професійній школі. Після завершення навчання здобувачі складають іспити перед компетентними органами, зокрема торговельно-промисловими або

ремісничими палатами. Отриманий сертифікат підтверджує професійну компетентність і визнається на всій території країни, що забезпечує мобільність робочої сили та підвищує соціальну захищеність працівників.

Досвід Великої Британії також демонструє комплексний підхід до розвитку трудового потенціалу. Система професійного навчання базується на Законі про виробниче навчання 1964 року та передбачає багаторівневу структуру управління. На національному рівні політику формують Департамент освіти і науки та Міністерство зайнятості, на галузевому – Комісія з професійної підготовки і Служба професійної кар'єри, а на операційному – коледжі, професійні школи та центри професійної підготовки. Така система дозволяє узгоджувати потреби ринку праці, інтереси роботодавців і можливості освітніх установ, що сприяє формуванню якісного та продуктивного персоналу.

Отже, зарубіжний досвід переконливо свідчить, що інвестиції у професійну освіту і розвиток персоналу є не лише соціально відповідальним рішенням, а й ефективним інструментом підвищення продуктивності праці та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

У різних країнах сформувалися різноманітні підходи до управління персоналом торговельних підприємств, що зумовлено культурними, правовими та соціально-економічними особливостями розвитку національних економік. Проте спільною рисою успішних компаній є розуміння того, що персонал виступає ключовим активом, а інвестиції у людський капітал є основою підвищення продуктивності праці та стійкого розвитку бізнесу.

Аналіз зарубіжних досліджень і практичних кейсів дозволяє виділити низку ефективних підходів до управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі.

По-перше, провідні торговельні компанії керуються принципом «залучення найкращих», здійснюючи ретельний відбір персоналу на основі професійних компетентностей, попередніх досягнень і потенціалу розвитку кандидатів. Такий підхід дозволяє формувати високопродуктивні команди, орієнтовані на результат.

По-друге, ефективні підприємства активно використовують сучасні канали рекрутингу — онлайн-платформи, соціальні мережі, партнерські програми з освітніми закладами та корпоративні програми підготовки кадрів. Це розширює доступ до якісних трудових ресурсів і сприяє формуванню кадрового резерву.

По-третє, важливу роль відіграють системи мотивації та винагороди, які поєднують фінансові та нефінансові стимули. Бонуси за досягнення цілей, премії, програми участі у прибутках та корпоративні пільги підвищують зацікавленість працівників у результатах діяльності компанії та формують відчуття справедливості і залученості.

По-четверте, провідні торговельні підприємства системно інвестують у навчання і розвиток персоналу через тренінги, програми підвищення кваліфікації, наставництво та обмін досвідом. Такі заходи розглядаються як елемент соціальної відповідальності бізнесу, оскільки вони сприяють не лише зростанню ефективності працівників, а й їхньому професійному та особистісному розвитку.

По-п'яте, значну увагу приділяють формуванню позитивної корпоративної культури, яка ґрунтується на взаємній повазі, відкритості, підтримці та етичних стандартах. Сприятливе робоче середовище знижує плинність кадрів і підвищує лояльність персоналу, що безпосередньо впливає на стабільність і продуктивність трудових колективів.

По-шосте, у сучасних торговельних компаніях широко застосовуються цифрові HR-системи, які автоматизують облік персоналу, оцінку результатів праці, комунікацію та управління розвитком співробітників. Це підвищує прозорість, оперативність управлінських рішень і знижує адміністративні витрати.

По-сьоме, ефективні підприємства реалізують стратегії утримання талантів, пропонуючи конкурентоспроможну оплату праці, можливості кар'єрного зростання, соціальні гарантії та участь у корпоративних програмах

розвитку. Такі підходи відповідають принципам соціально відповідального бізнесу та сприяють довгостроковому збереженню людського капіталу.

Нарешті, важливою складовою сучасного управління персоналом є двостороння комунікація між керівництвом і працівниками, що реалізується через регулярні зустрічі, обговорення ідей, зворотний зв'язок і залучення персоналу до прийняття рішень. Це підвищує довіру до менеджменту і стимулює ініціативність працівників.

Таким чином, світовий досвід переконливо доводить, що поєднання професійного добору, інвестицій у розвиток персоналу, справедливої системи винагород та соціально відповідальної корпоративної культури є ключовими чинниками підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності торговельних підприємств.

### 3.2. Проект соціально відповідальної HR-моделі підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

В умовах трансформаційних змін, цифровізації бізнес-процесів, зростання конкуренції на ринку роздрібної торгівлі та кадрового дефіциту особливого значення набуває впровадження сучасних моделей управління персоналом, які поєднують економічну доцільність із принципами соціальної відповідальності. Для ТОВ «АТБ-Маркет», як найбільшої національної торговельної мережі, питання підвищення продуктивності праці персоналу нерозривно пов'язане з рівнем мотивації, стабільністю колективу та якістю трудового життя.

На основі аналізу, проведеного у розділі 2, встановлено, що у магазині ТОВ «АТБ-Маркет» існує низка проблем, які стримують зростання продуктивності праці: високий рівень плинності кадрів, обмежені можливості впливу працівників на прийняття управлінських рішень, нерівномірне навантаження, психологічна напруга, дефіцит вільного часу та недостатня системність у розвитку персоналу. Водночас підприємство вже має значний

потенціал соціальної підтримки персоналу у вигляді стабільної заробітної плати, соціальних гарантій, корпоративних заходів та системи преміювання.

У зв'язку з цим доцільним є формування **соціально відповідальної HR-моделі**, яка розглядає персонал не як витрати, а як ключовий актив підприємства та джерело підвищення його конкурентоспроможності.

Сутність соціально відповідальної HR-моделі

Соціально відповідальна HR-модель ТОВ «АТБ-Маркет» має ґрунтуватися на таких базових принципах:

1. Інвестиції в людський капітал як основа зростання продуктивності.
2. Справедлива винагорода та соціальний захист як фактор лояльності та стабільності персоналу.
3. Безпечні та комфортні умови праці як чинник збереження працездатності.
4. Залученість працівників до управління як джерело внутрішньої мотивації.
5. Розвиток корпоративної культури довіри та взаємної підтримки.

Реалізація цієї моделі дозволяє трансформувати витрати на персонал у довгострокові інвестиції, що забезпечують зростання виручки через підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення якості обслуговування покупців.

Ключові елементи HR-моделі ТОВ «АТБ-Маркет»

1. Інвестиції в людський капітал

Навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу повинні розглядатися як форма соціальної відповідальності підприємства перед своїми працівниками. Для ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно запровадити:

- системні програми адаптації нових працівників;
- внутрішні курси з продажів, клієнтського сервісу та управління стресом;
- розвиток управлінських компетенцій для керівників змін і адміністраторів.

Це дозволить скоротити помилки, підвищити швидкість обслуговування клієнтів і збільшити середній чек, що прямо впливає на продуктивність праці.

## 2. Справедлива винагорода та соціальний захист

Ефективна система оплати праці має поєднувати фіксовану частину із змінною, яка безпосередньо залежить від результатів роботи магазину та окремих працівників. У межах соціальної відповідальності підприємство може:

- прив'язати частину премій до показників продуктивності праці;
- гарантувати стабільність доходів навіть у кризові періоди;
- розширити пакет соціальних пільг (страхування, медична допомога, підтримка сімей).

Це зменшує страх перед нестабільністю та підвищує мотивацію до довгострокової роботи в компанії.

## 3. Забезпечення якості трудового життя

Комфортні умови праці, дотримання норм безпеки, наявність реальних перерв та можливостей для відновлення працездатності є важливими складовими соціальної відповідальності. Поліпшення умов праці в магазинах АТБ сприятиме:

- зниженню професійного вигорання;
- зменшенню кількості лікарняних;
- стабілізації трудового колективу.

## 4. Залучення персоналу до управління

Соціально відповідальна модель передбачає врахування думки працівників. Запровадження каналів зворотного зв'язку, внутрішніх опитувань, програм подання пропозицій дозволить:

- підвищити рівень довіри до керівництва;
- покращити внутрішні бізнес-процеси;
- залучити персонал до досягнення цілей підприємства.

Очікуваний ефект для продуктивності праці

Впровадження соціально відповідальної HR-моделі в ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить досягти таких результатів:

- скорочення плинності кадрів;
- зростання середньої продуктивності праці;
- підвищення лояльності працівників;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- зростання виручки на одного працівника.

Таким чином, соціальна відповідальність перестає бути витратною статтею та перетворюється на інструмент підвищення економічної ефективності підприємства.

### 3.3. Програми соціальної відповідальності для підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

Роль мотивації персоналу у підвищенні продуктивності праці в умовах трансформаційної економіки

В умовах трансформаційних змін української економіки мотивація персоналу набуває стратегічного значення для стабільності та розвитку торговельних підприємств. Зростання конкуренції, цифровізація, демографічні зміни та військові ризики формують принципово нові вимоги до персоналу, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління людськими ресурсами.

Сучасні дослідження доводять, що між рівнем мотивації працівників та продуктивністю праці існує стійкий прямий зв'язок. Високо мотивований персонал демонструє більшу віддачу, менше схильний до плинності кадрів, краще адаптується до змін та формує позитивний імідж підприємства в очах споживачів. Для торговельної мережі типу ТОВ «АТБ-Маркет» це має особливе значення, адже саме персонал формує сервіс, швидкість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів.

Мотивація праці в сучасних умовах не може обмежуватися лише матеріальними стимулами. Хоча заробітна плата залишається базовим чинником, вирішальне значення дедалі частіше мають такі складові, як

стабільність зайнятості, умови праці, можливості професійного розвитку, соціальні гарантії та корпоративна культура.

Соціальна відповідальність як інструмент управління продуктивністю

У світовій практиці дедалі більшого поширення набуває концепція соціальної відповідальності бізнесу (CSR), відповідно до якої підприємство несе відповідальність не лише перед власниками, але й перед працівниками, суспільством та державою. У контексті управління персоналом це означає створення таких умов, за яких працівник не лише виконує трудові функції, а й відчуває себе частиною стабільної соціальної системи.

Для ТОВ «АТБ-Маркет» соціальна відповідальність може виступати потужним мотиваційним чинником, який безпосередньо впливає на продуктивність праці. Працівник, який отримує соціальні гарантії, має можливість навчатися та розвиватися, відчуває турботу з боку роботодавця, як правило, демонструє вищий рівень лояльності, відповідальності та зацікавленості у результатах роботи.

Соціально відповідальна модель управління персоналом включає такі ключові складові:

- стабільність зайнятості;
- справедливу та прозору систему оплати праці;
- інвестиції в навчання і розвиток персоналу;
- охорону праці та безпечні умови роботи;
- підтримку балансу між роботою і особистим життям;
- участь працівників у прийнятті рішень.

Мотивація як фактор зниження плинності кадрів

Плинність кадрів є однією з найболючіших проблем у сфері роздрібно́ї торгівлі. Часті звільнення призводять до зростання витрат на навчання нових працівників, погіршення якості обслуговування та втрати корпоративного досвіду. У цьому контексті мотивація відіграє ключову роль.

Для ТОВ «АТБ-Маркет» важливо розглядати мотивацію не як разовий інструмент, а як довгострокову систему утримання персоналу. Досвід показує,

що працівники залишають компанію не лише через низьку заробітну плату, а й через відсутність перспектив, визнання та справедливого ставлення.

Соціально відповідальні програми, спрямовані на підтримку працівників, здатні суттєво знизити плинність кадрів. До таких програм належать:

- програми підтримки молодих працівників;
- допомога у складних життєвих ситуаціях;
- страхування та соціальні пакети;
- внутрішні програми кар'єрного росту.

Взаємозв'язок між мотивацією та фінансовими результатами

Фінансові результати підприємства безпосередньо залежать від ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці, яка визначається співвідношенням між обсягом реалізації та чисельністю персоналу, є одним із ключових індикаторів ефективності управління.

Мотивований працівник:

- швидше обслуговує клієнтів;
- допускає менше помилок;
- більш уважно ставиться до товарів і касових операцій;
- формує позитивний імідж магазину.

Таким чином, інвестиції у мотивацію та соціальну відповідальність не є витратами, а є формою довгострокових вкладень у стабільність і прибутковість підприємства.

Значення нематеріальної мотивації в торгівлі

В умовах обмежених фінансових можливостей особливого значення набувають нематеріальні стимули: визнання, похвала, залучення до прийняття рішень, підтримка з боку керівництва. Для працівників торговельної мережі це часто має не менше значення, ніж премія.

До ефективних нематеріальних стимулів у ТОВ «АТБ-Маркет» можуть належати:

- внутрішні рейтинги кращих працівників;
- програми наставництва;

- корпоративні заходи;
- прозорі правила кар'єрного просування;
- участь персоналу у вдосконаленні процесів.

Управління мотивацією в умовах криз та невизначеності

Воєнний стан, інфляція, міграція населення створюють додаткові виклики для мотивації персоналу. У таких умовах працівники особливо цінують стабільність, передбачуваність та підтримку з боку роботодавця.

Соціально відповідальна політика ТОВ «АТБ-Маркет» може виступати чинником психологічної стабільності персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність та якість обслуговування.

Беручи до уваги результати аналізу системи управління персоналом і рівня мотивації працівників ТОВ «АТБ-Маркет», доцільно запропонувати комплекс соціально відповідальних програм, спрямованих на зростання продуктивності праці та стабільність трудового колективу.

#### 1. Програма «Справедлива винагорода та соціальний захист»

Метою програми є формування прозорого зв'язку між результатами праці та доходами працівників. У межах програми пропонується:

- визначити цільові показники індивідуальної та командної продуктивності для кожної посади;
- встановити пряму залежність між рівнем заробітної плати, премій та досягненням показників продуктивності;
- винагороджувати лояльність і довгострокову роботу на підприємстві, а не плинність кадрів.

Це дозволить підвищити економічну зацікавленість працівників у результатах діяльності магазину та зменшити ризики звільнень.

#### 2. Програма «Інвестиції в людський капітал»

Соціально відповідальний бізнес інвестує не лише в обладнання, а й у розвиток своїх працівників. Для ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно:

- стимулювати обмін знаннями між керівниками та персоналом;

- заохочувати ініціативу співробітників у вдосконаленні процесів роботи;
- винагороджувати ідеї щодо спрощення, прискорення та підвищення якості торговельних операцій.

Розвиток компетенцій працівників безпосередньо підвищує їхню продуктивність і якість обслуговування клієнтів.

### 3. Програма «Здоров'я та добробут працівників»

Піклування про фізичний і психологічний стан персоналу є ключовим елементом соціальної відповідальності. У цьому контексті доцільно:

- фінансувати або частково компенсувати витрати на спортивно-оздоровчі послуги;
- надавати соціальні пільги, зокрема пільгові кредити на житло та транспорт;
- компенсувати витрати працівників на проїзд.

Покращення якості життя персоналу сприяє зменшенню втоми, підвищенню працездатності та зниженню кількості прогулів і лікарняних.

### 4. Програма «Корпоративна підтримка та визнання»

Для формування позитивного соціально-психологічного клімату необхідно:

- відзначати навіть незначні досягнення працівників;
- застосовувати конструктивну критику, спрямовану на результат, а не на особистість;
- заохочувати командну роботу та взаємодопомогу.

Це підвищує внутрішню мотивацію персоналу і формує відданість підприємству.

### 5. Програма «Цифрове робоче місце»

Автоматизація процесів повинна розглядатися як форма соціальної відповідальності бізнесу, оскільки вона:

- знижує фізичне та емоційне навантаження на працівників;
- скорочує рутинні операції;

- підвищує точність і швидкість обслуговування клієнтів.

Тому доцільно максимально автоматизувати робочі місця касирів, товарознавців та керівників магазинів.

Запропоновані програми соціальної відповідальності дозволяють трансформувати традиційну систему мотивації в сучасну модель управління продуктивністю праці, де поєднуються економічні стимули, турбота про персонал та розвиток людського капіталу. Саме така модель є найбільш ефективною для роздрібною торгівлі в умовах нестабільного економічного середовища.

Ефективна мотиваційна модель у ТОВ «АТБ-Маркет» ґрунтується на чітких і зрозумілих для персоналу правилах участі у спільному результаті. В її основі лежать принципи справедливості та результативності:

1. Чим більший трудовий внесок – тим вищий дохід;
2. Чим вищі обсяги продажів – тим більша винагорода;
3. Професійний розвиток забезпечує кар'єрне зростання.

Такий підхід формує у працівників орієнтацію не лише на виконання мінімальних обов'язків, а й на досягнення більш високих показників продуктивності праці.

Важливою складовою соціально відповідальної політики компанії є розвиток корпоративної культури та командної взаємодії. У межах цієї політики в АТБ систематично проводяться корпоративні заходи, що сприяють згуртованості колективу та зниженню емоційного вигорання працівників. Зокрема, організовуються спортивні турніри з футболу, настільного тенісу, шахів, риболовлі та інших видів активного дозвілля.

Поряд із цим у компанії діють програми професійного визнання персоналу, зокрема конкурси:

- «Продавець місяця»,
- «Продавець кварталу»,
- «Кращий працівник року».

Такі заходи підсилюють нематеріальну мотивацію, сприяють формуванню здорової конкуренції та орієнтації на якісне обслуговування клієнтів.

Корпоративні свята також є важливим елементом соціальної відповідальності ТОВ «АТБ-Маркет». Компанія відзначає Новий рік, День працівників торгівлі, Міжнародний жіночий день, відкриття ювілейних магазинів та інші події, що супроводжуються подарунками для персоналу. Так, з нагоди 30-річчя компанії всі працівники мережі отримали подарункові сертифікати на суму 1000 грн для придбання товарів у мережі АТБ.

Крім того, підприємство реалізує соціально орієнтовані програми підтримки сімей працівників: організовує конкурси з подарунками для дітей співробітників та надає грошову допомогу у разі народження дитини. Такі заходи підвищують лояльність персоналу, сприяють стабільності кадрів і, як наслідок, позитивно впливають на рівень продуктивності праці.

Беручи до уваги результати аналізу системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» та умови трансформаційних змін у зовнішньому середовищі, доцільно сформувані комплекс узагальнених заходів соціально відповідального управління, спрямованих на підвищення мотивації та продуктивності праці персоналу.

Узагальнені пропозиції соціально відповідального управління персоналом

#### 1. Програма прозорості комунікації та партнерства

Необхідно забезпечити відкриту й системну комунікацію між керівництвом і працівниками щодо цілей, етапів та результатів трансформаційних змін. Це знижує рівень невизначеності, підвищує довіру до керівництва та сприяє стабільності трудового колективу.

#### 2. Програма участі персоналу в управлінні

Залучення працівників до процесів прийняття рішень, збору ідей та пропозицій щодо вдосконалення роботи магазину формує відчуття причетності до спільного результату, що прямо впливає на зростання продуктивності праці.

#### 3. Програма інвестицій у людський капітал

Організація систематичних навчальних програм, тренінгів та внутрішніх проєктів розвитку персоналу сприяє підвищенню професійних компетенцій, адаптивності працівників до змін і покращенню якості обслуговування клієнтів.

#### 4. Програма соціального визнання та заохочення

Запровадження механізмів публічного визнання досягнень працівників (дошка пошани, корпоративні відзнаки, подяки) посилює нематеріальну мотивацію та стимулює орієнтацію на високі результати праці.

#### 5. Програма розвитку командної взаємодії

Організація спільних проєктів, тренінгів та корпоративних заходів сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зниженню конфліктності та зростанню ефективності командної роботи.

#### 6. Програма балансу між роботою та особистим життям

Запровадження гнучких графіків роботи та можливостей адаптації робочого часу дозволяє зменшити професійне вигорання, підвищити задоволеність працею та зберегти працездатність персоналу.

#### 7. Програма охорони здоров'я та добробуту персоналу

Психологічна підтримка, корпоративні спортивні заходи, програми зняття стресу та соціальні виплати сприяють підвищенню фізичного і психологічного благополуччя працівників, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність.

### Висновок до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було досліджено напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах трансформаційних змін, а також проаналізовано можливості адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняної практики.

Аналіз міжнародних моделей мотивації персоналу (японської, американської та західноєвропейської) показав, що сучасні ефективні системи управління ґрунтуються на поєднанні матеріального стимулювання, соціальної відповідальності, розвитку людського капіталу та залучення працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу в розвинених країнах приділяють довгостроковій зайнятості, професійному розвитку, системам оцінювання результативності та формуванню лояльності персоналу.

У результаті дослідження було встановлено, що для ТОВ «АТБ-Маркет» найбільш доцільним є впровадження соціально відповідальної моделі управління персоналом, яка поєднує економічну ефективність із турботою про працівників. Запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом, зокрема автоматизація HR-процесів, розвиток електронного документообігу, впровадження систем оцінювання результатів праці та інвестиції в навчання і розвиток персоналу, спрямовані на підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і зростання лояльності працівників.

Запропоновані заходи з підвищення мотивації персоналу в умовах трансформаційних змін орієнтовані не лише на зростання матеріального стимулювання, а й на розвиток людського капіталу, формування позитивного соціально-психологічного клімату, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також на створення ефективної системи комунікації між керівництвом і персоналом. Це дозволяє розглядати мотивацію як довгостроковий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих у розділі заходів створює передумови для формування в ТОВ «АТБ-Маркет» сучасної системи

управління мотивацією персоналу, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та його стабільному розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища.

## ВИСНОВОК

У магістерській роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу в системі управління підприємством роздрібною торгівлі на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Метою дослідження було виявлення ролі мотивації у забезпеченні ефективності діяльності персоналу та обґрунтування напрямів її удосконалення в умовах трансформаційних змін економічного середовища.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління персоналом та мотивації праці. Було визначено, що мотивація є ключовою складовою системи управління персоналом, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання трудових функцій та рівень залученості працівників. Проаналізовано класичні та сучасні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Д. Мак-Грегора, В. Оучі та ін.), що дозволило встановити, що ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників і забезпечувати зв'язок між результатами праці та винагородою.

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічної діяльності та системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет». Було встановлено, що підприємство є одним із найбільших та найстабільніших гравців на ринку роздрібною торгівлі України, має розгалужену мережу магазинів, чітку організаційну структуру та значний кадровий потенціал. Аналіз системи мотивації показав, що в компанії поєднуються матеріальні стимули (заробітна плата, премії, доплати, соціальні гарантії) та нематеріальні методи впливу (визнання, корпоративна культура, можливості кар'єрного зростання). Разом з тим було виявлено низку проблем, зокрема обмежені можливості впливу працівників на прийняття управлінських рішень, нерівномірність навантаження, обмежені можливості відпочинку та відновлення працездатності.

Аналіз руху персоналу та структури заробітної плати засвідчив наявність певної плинності кадрів, що зумовлено як соціально-економічними факторами, так і особливостями організації праці у сфері роздрібною торгівлі. Це

підтверджує необхідність посилення мотиваційної складової управління персоналом, особливо в умовах високого навантаження та емоційної напруги праці торгового персоналу.

У третьому розділі було узагальнено зарубіжний досвід мотивації персоналу та розроблено напрями його адаптації до умов діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Встановлено, що в розвинених країнах мотивація персоналу розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності, а і як складова соціальної відповідальності бізнесу. Запропоновані напрями удосконалення мотивації персоналу ґрунтуються на концепції розвитку людського капіталу, справедливої винагороди, прозорих комунікацій та створення сприятливого соціально-психологічного середовища.

Обґрунтовано доцільність запровадження програм соціальної відповідальності у сфері управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет», зокрема програм інвестицій у людський капітал, соціального захисту та підтримки професійного розвитку працівників. Реалізація таких програм дозволить підвищити рівень мотивації, знизити плинність кадрів, покращити імідж роботодавця та забезпечити зростання продуктивності праці.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що мотивація персоналу є стратегічним чинником ефективності діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Удосконалення системи мотивації в ТОВ «АТБ-Маркет» на основі поєднання економічних, соціальних і психологічних інструментів створює умови для сталого розвитку підприємства, зростання його конкурентоспроможності та підвищення якості трудового життя персоналу.

## ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України. -- К., 1996.
2. Господарський кодекс України. -- К., 2003.
1. Будзан Б, Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. -- К., 2001.
2. Жигалов В. Т., Шамановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Підручн. --К.: Вища шк., 1994.
3. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. -- К.: КНТЕУ, 2001.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Навч. посіб. К.: ТОВ "ЕксОБ", Маркіна І.И. Менеджмент підприємства. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. -- К.: НМД "Укоопосвіта", 2000.
5. Мошек Г.С, Гомба Л.А., Казмерчук КГ, Поканевич Ю.В. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. -- Ч. 1. -- К., 1999.
6. Немцов В.Д., Довгань Л.Є, Сішок Г.Ф. Менеджмент організацій. -- К.: ЕксОБ, 2001.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту. -- К.: Кондор, 2002.
8. Румянцева К.Р. Менеджмент в організації. -- Л.: Перспектива, 2004.
9. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Підручн. для вузів. -- Тернопіль: Карт-бланш, 1997.
10. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. -- К.: Кондор, 2005.
11. Хміль Ф.І. Менеджмент. -- К.: Вища шк., 1995.
12. Чернявський А.Ф. Організація управління в умовах ринкових відносин. -- К.: МЗУЦП, 2005.
13. Шегда А.В. Основы менеджмента. Учебн. пособ. -- К.: Знання, КОО, 1998.
14. Бажан, І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 69-73. 2.
15. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.

16. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2009. – 295 с.
17. Гольдфарб, А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленно- го предприятия / А. Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. – К. : Техніка, 2004. – Вип. 59. – С. 231-238. – (Серія: Економічні науки).
18. Грачев, М. А. Управление персоналом в организации / М. А. Грачев // Управление персоналом в международной корпорации. – 2008. – №3. – С. 17-21.
19. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбальук. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
20. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf).
21. Краснокутська, Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
22. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.
23. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
24. Лукьянченко, Н. Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в со- временных условиях / Н. Д. Лукьянченко // Вісник Донецького університету. – 1998. – Вип. 2. – С. 7-11. 12. Меньшикова, М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
25. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).

26. Симонова И. Ф. Стратегические аспекты управления персоналом / И. Ф. Симонова, Н. М. Зазовская. – М. : ИНФРА – М, 2011. – 373 с.

27. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа ; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

28. Про охорону праці: Закон України станом на 14 жовт. 1992 р., № 2695: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/>

29. Про оплату праці: Закон України станом на 24 бер. 1995 р., № 108/95 / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108>

30. Про Державний бюджет України на 2016 рік: Закон України станом на 31 бер. 2016 р., № 1063–VIII / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928-19>. – Назва з екрана. – Дата звернення : 19.10.23.

31. Про Державний бюджет України на 2017 рік: Закон України станом на 21 лют. 2017 р., № 1860-VIII/ Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>. – Назва з екрана. – Дата звернення : 19.10.23.

32. Про Державний бюджет України на 2018 рік: Закон України станом на 13 лип. 2018 р., № 2513-VIII/ Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19/ed20181013>. – Назва з екрана. – Дата звернення : 19.10.23.

33. Кодекс законів про працю України: станом на 31 жовт. 2019 р., № 263 – IX / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.11.2023.

34. Про публічні закупівлі: Закон України станом на 25.12.2015 р., № 922-VIII / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://tenderkomitet.com.ua/zakon\\_1.html](http://tenderkomitet.com.ua/zakon_1.html). – Назва з екрана. – Дата звернення:

22.10.2023.

35. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.

36. Tracy B. How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Other / B. Tracy. – New York : AMACOM, 2010. – 256 p.

37. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.

38. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 103–105.

39. Басаков М. И. Управление персоналом : конспект лекций / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.

40. Білецька Г.С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх 94 конкурентоспроможності / Г.С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6. – № 5. – С. 64-69.

41. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.

42. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч. посіб. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2012. – 591 с.

43. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2007. – 448 с.

44. Городничева Н. А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. – 2011. – №1 (11): [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-1/PDF/Gorodnicheva.pdf>. – Название с экрана. – Дата звернення: 23.10.2023.

45. Гріфін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів:

БаК, 2001. – 624 с.

46. 22. Данюк В.М. Організація праці менеджера [Текст]: навч. посібник / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.

47. Дафт Р.Л. Менеджмент: [пер. с англ.] / Р.Л. Дафт. – СПб:Питер, 2000. – 480 с.

48. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

49. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

50. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.

51. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://socioego.ru/teoriya/teor\\_manag\\_teor\\_motiv/mac\\_greg.html](http://socioego.ru/teoriya/teor_manag_teor_motiv/mac_greg.html). – Название с экрана. – Дата обращения: 15.10.2023.

52. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.

53. Економічна активність населення України 2016 рік: Стат. збірник / Державна служба статистики України: – 207 с. // Електронний ресурс. – режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

54. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

55. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / О. Л. Єськов : автореферат доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк : Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с. 96

56. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству / И. Животова // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65–70.
57. Кибанов А. Я., Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, – 2003, с. 483.
58. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
59. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
60. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення : монографія / А.М. Колот. – К.: Фірма «Праця», 1997. – 192 с.
61. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
62. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці – основа ефективного управління підприємством: монографія / Т.А. Костишина, Н.І. Огуй, Л.В. Степанова, О. І. Єрещенко. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 241 с.
63. Костишина Т.А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України : монографія / Т.А.Костишина. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2004. – 191 с.
64. Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів / О. І. Кравчук, А. А. Роговська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . – 2017. – № 2. – С. 168-180. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.11.2023.
65. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154. 97
66. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник

Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136–139.

67. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт / В. Летягин // Персонал. – 2008. – № 7. – С. 70–73.

68. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробнохарчових підприємств : зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. – С. 11-14.

69. МакКлелланд Д. Мотивация человека. – СПб: Питер, 2007. – 672 с.

70. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия. – 1999, С.77–105.

71. Мельничук И. В. Современные методы мотивации персонала в организации / И. В.Мельничук: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.sbmt.bsu.by/Data\\_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf](http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf). – Название с экрана. – Дата обращения: 15.11.2019.

72. Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 799 с.

73. <https://livingfo.com/pryntsy-py-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/> – Назва з екрана. – Дата звернення: 25.09.2025.

74. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : Навч.-практичний посібник / М. І. Мурашко . – 2-е вид., стереотип . – Київ : Знання, 2006 . – 311 с.

75. Мусієнко Г. В. Мотивація персоналу в умовах обмеженого бюджету / Г. В. Мусієнко // Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці». Шифр «Мотивація». – 2018: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tneu.edu.ua/pdf/015.pdf>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.11.2023.

76. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов [Текст]: [практическое пособие] / Н.П. Николенко; Н.П. Николаенко. – Москва: Страховое Ревю, 2004. – 356 с.

77. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних

організацій / Н. О. Перевозчикова, В. В. Москова // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1583>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.11.2023.

78. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства / О. І. Продіус, Ю. П. Клишань // Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Випуск 8. – С.80-85.

79. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу / Н. А. Салова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1(1). – С. 306-311: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєіv\\_2014\\_1%281%29\\_\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєіv_2014_1%281%29__52). – Назва екрана. – Дата звернення: 15.11.2023.

80. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.

81. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту / Вісник Нижегородського університету ім. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки. – 2008. – № 1. – С. 92-97.

82. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323-333: [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60). – Назва з екрана. – Дата звернення: 15.11.2023.

83. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 332 с.

84. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки / О.В. Тужилкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 2

(66). – Т. 2. – С. 204–207.

85. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки / О.В. Тужилкіна // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. – 2009. – Т. 2. Серія В «Економіка і право». – С. 126-131.

86. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

87. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Нестуля С.І. [та ін.] / за ред. проф. Т. А. Костишиної. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. – 604 с.

88. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – 2013. – № 4.– С. 19–20.

89. Шапиро С. А. Мотивація персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 150 с.

90. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації / Г. В. Шовчко // // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 89-92. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37)

91. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии / А. А. Шугаев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.

92. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства / В. Г. Щербак, І. В. Яцук // II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». – 2017.- С. 357-363


## ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АПАРАТ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»



## ЗАПРОШУЄМО НА РОБОТУ ЧОЛОВІКІВ/ЖІНОК НА НАСТУПНІ ПОСАДИ:

- Продавець-консультант **17 000** грн\*
- Охоронник **17 400** грн\*
- Молодший приймальник товарів  
(вантажник) **18 700** грн\*
- Помічник продавця-консультанта  
(прибиральник/прибиральниця) **12 800** грн\*

 **СТАБІЛЬНО ВИСОКИЙ ДОХІД**

 **КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ**

 **ГНУЧКИЙ ГРАФІК**

\*Зазначено орієнтований рівень доходу в місяць з врахуванням податків із заробітної платні.

ЗВЕРТАЙТЕСЬ ДО АДМІНІСТРАЦІЇ  
МАГАЗИНУ АБО ЗА ТЕЛЕФОНОМ:

**050-322-25-89**

\* Заробітна плата станом на 01.09.2025