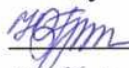


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту.
Завідувач кафедри менеджменту,
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «НОВУС»)**

Виконала: Чижик Христина Олегівна
прізвище, ім'я, по батькові

Керівник: доцент Биба Валентина Анатоліївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: доцент Заболотний Вячеслав Сергійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

підпис

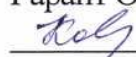
підпис

Я, Чижик Христина Олегівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент В. А. Биба
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу
Чижик Христині Олегівні

Тема: Мотивація персоналу в кризових ситуацій (за матеріалами ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: розглянути теоретичні основи мотивації персоналу, зокрема різні теорії мотивації та їх вплив у кризових ситуаціях; проаналізувати процеси мотиваційного механізму, зокрема ефективні методи для підтримки продуктивності та запобігання емоційному вигоранню; запропонувати певні напрямки та заходи щодо удосконалення управління мотивацією компанії ТОВ «НОВУС УКРАЇНА».

Вихідні дані: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації у періодичних виданнях, внутрішні звітність компанії, фахівці з проблеми дослідження, офіційні веб-сайти компанії та інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2024	<i>виконано</i>
Аналітична частина	січень - лютий 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	травень 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	травень 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	травень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	<i>виконано</i>

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент В. А. Биба

Здобувач


(підпис)

Х. О. Чижик

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Чижик Х.О.

«Мотивація персоналу в кризових ситуаціях» (за матеріалами ТОВ «НОВУС»)

Кваліфіковану роботу присвячено комплексному дослідженню теоретико-методичному й практичному вивченню механізмів формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах кризових явищ на прикладі ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». Особливу увагу приділено розробці інноваційних підходів до стимулювання працівників та підвищення їх залученості в умовах економічної нестабільності.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних методів мотивації працівників в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

У вступній частині обґрунтовано важливість обраної проблематики в контексті сучасних викликів економічних сфер діяльності, сформульовано мету та завдання дослідження, визначено його об'єкт, предмет та методологічний інструментарій, окреслено наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів.

У першому розділі досліджено теоретичні основи та методологічні аспекти мотиваційного механізму на підприємствах. Визначено ключові компоненти мотивації як управлінського інструменту, її вплив на продуктивність праці та розвиток персоналу. Розглянуто фундаментальні концепції формування мотиваційних механізмів через призму класичних і сучасних теорій. Проведено порівняльний аналіз міжнародних практик мотивації персоналу та вітчизняного досвіду, що дозволило ідентифікувати перспективні методи стимулювання працівників та визначити можливості їх імплементації в умовах українського бізнесу.

Другий розділ присвячений аналізу системи мотивації праці персоналу в ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». Проведено детальне дослідження організаційно-економічних умов функціонування підприємства, включаючи аналіз фінансово-економічних показників, організаційної структури та кадрового складу. Здійснено комплексний розбір існуючої системи мотивації праці працівників безпосередньо всередині компанії. Також більш детально розглянуто застосування антикризового менеджменту як один з основних засобів боротьби з непередбачуваними обставинами, зокрема, в таких кризових умовах як карантин та повномасштабна війна.

Третій розділ містить загальні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційного механізму.

Ключові слова: кризовий стан, мотивація, планування, продуктивність праці, організація, товариство з обмеженою відповідальністю, антикризове управління, умови праці, управління персоналом.

ABSTRACT
Chyzhyk Khrystyna
"Staff Motivation in Crisis Situations"
(Based on the Materials of NOVUS LLC)

The qualification work is devoted to a comprehensive study of theoretical, methodological and practical examination of mechanisms for forming an effective staff motivation system during crisis phenomena, using LLC “NOVUS UKRAINE” as a case study. Special attention is paid to developing innovative approaches to employee stimulation and increasing their engagement in conditions of economic instability.

The relevance of the topic is determined by the necessity to find effective methods of employee motivation in conditions of dynamic changes in the external environment.

The introductory part substantiates the importance of the chosen problems in the context of modern challenges in economic spheres of activity, formulates the purpose and objectives of the research, defines its object, subject, and methodological tools, outlines the scientific novelty and practical significance of the obtained results.

The first section explores the theoretical foundations and methodological aspects of the motivational mechanism in enterprises. Key components of motivation as a management tool are defined, along with its impact on labor productivity and personnel development. Fundamental concepts of forming motivational mechanisms are examined through the prism of classical and modern theories, particularly content and process approaches. A comparative analysis of international personnel motivation practices and domestic experience was conducted, which allowed for the identification of promising methods of employee stimulation and determination of their implementation possibilities in Ukrainian business conditions.

The second section is devoted to analyzing the personnel motivation system at LLC “NOVUS”. A detailed study of the organizational and economic conditions of the enterprise's functioning was conducted, including analysis of financial and economic indicators, organizational structure, and staff composition. A comprehensive examination of the existing employee motivation system directly within the company was carried out. This section also examines in more detail the application of crisis management as one of the main means of dealing with unforeseen circumstances, particularly in crisis conditions such as quarantine and full-scale war.

The third section contains general recommendations for improving staff motivation system at LLC “NOVUS UKRAINE”. Based on the conducted analysis, a complex of measures aimed at increasing the effectiveness of the motivational mechanism is proposed.

Keywords: crisis state, motivation, planning, labor productivity, organization, limited liability company, working conditions, personnel management.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	8
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»	18
2.1. Організаційно-економічні умови функціонування підприємства	18
2.2. Аналіз існуючої системи мотивації працівників підприємства	22
2.3 Вплив антикризового менеджменту на прикладі реальних криз.....	30
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного економічного середовища сучасності, що характеризується частими кризовими явищами та нестабільністю, питання мотивації персоналу набуває особливої важливості. Ефективна система мотивації не лише забезпечує високу продуктивність праці, а й сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, що є ключовим фактором успішності будь-якого підприємства. Тема мотивації персоналу у кризових ситуаціях актуальна для ТОВ «НОВУС», яке функціонує у конкурентному середовищі та зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації та її удосконалення є предметом досліджень багатьох вчених-економістів, які приділяли увагу питанням формування мотиваційного механізму та його впливу на ефективність діяльності підприємств.

Мета дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних обґрунтувань та розробці практичного інструментарію щодо вдосконалення мотиваційного механізму персоналу в умовах кризових ситуацій, з урахуванням специфіки діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Для реалізації поставленої мети у роботі були визначені наступні завдання:

1. розкрити теоретичні основи мотивації як соціально-економічної категорії;
2. дослідити організаційно-економічні передумови формування системи мотивації в товаристві;
3. провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві;
4. розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації в умовах кризових ситуацій.

Об'єктом дослідження є процес формування та вдосконалення мотиваційного механізму на підприємствах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах кризових ситуацій на прикладі існуючої організації.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугує інтеграція системного підходу та діалектичного методу наукового пізнання, які застосовувалися для вивчення проблем мотивації праці. У процесі дослідження використано монографічний, статистико-економічний та порівняльний методи, що дозволили забезпечити комплексний підхід до аналізу системи мотивації в товаристві.

Інформаційну базу дослідження формують законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини, фундаментальні наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, аналітичні матеріали та статистична звітність ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», результати експертних опитувань, а також релевантні Інтернет-ресурси.

Апробація результатів дослідження проводилася шляхом обговорення основних положень та висновків на науково-практичних конференціях і семінарах. Окремі результати впроваджено в діяльність підприємств шляхом розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень. Основні теоретичні положення та практичні аспекти дослідження знайшли відображення у наукових публікаціях.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи — 64 сторінок, з них основного матеріалу — 40 сторінок, у роботі міститься 7 таблиць, 2 рисунків, список використаних джерел складається з 61 найменування, що забезпечує належну теоретико-методологічну базу дослідження.

РОЗДІЛ I. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Поняття «мотивація» є складним і багатограним. У літературі існує безліч підходів до тлумачення цього терміну. Якщо ж узагальнювати наукові джерела, можна визначити мотивацію як внутрішній процес свідомості людини, що спонукає її до послідовної діяльності, задоволення певних потреб та досягнення особистісно та соціально значущих цілей [1].

У сучасних умовах ринкової економіки мотивація є ключовим важливим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємств як з найманими працівниками, так й фізичні особи-підприємці, що працюють виключно самі на себе. Мотивація становить комплексну систему внутрішніх й зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до трудової діяльності, визначають поведінку, форми участі в виробничому процесі та впливають на результативність праці.

Сутність мотивації як управлінського процесу полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку працівників через формування підстав до ефективної праці та створення умов для їх реалізації. Мотивація є хитромудрим психофізіологічним процесом, який охоплює як глибинні спонукальні сили (інтереси, цінності, установки), так і поверхневі стимули, що спонукають людину до певних зусиль [2].

В основі мотивації на підприємстві лежать потреби працівників: усвідомлена відсутність чогось необхідного для життєдіяльності людини. Саме незадоволені потреби викликають стан психологічного та/або фізіологічного дискомфорту, що спонукає людину до дій, спрямованих на задоволення цих потреб. Цей феномен в свою чергу називається мотиви. Мотивами величають розуміння внутрішнім спонуканням особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення тих чи інших потребностей. Мотиви виникають, розвиваються й формуються на основі людських запитів, однак вони відносно самостійні,

оскільки такі запити не визначають однозначно сукупність мотивів, їх силу та стійкість [3–5]. При одній і тій же потребі у різних людей можуть виникати різні мотиви.

Наприклад, в умовах економічного розвитку зростає значення так званого інтелектуального капіталу, що вимагає формування особливих підходів до мотивації працівників. Для таких співробітників, особливо важливими є можливості професійного розвитку, творчої самореалізації, визнання досягнень та участі в прийнятті рішень.

Вдале застосування теоретичних підходів до формування мотиваційних важелів на засадах управлінської діяльності забезпечує ефективну роботу всього штабу та сприяє здобутку стратегічних цілей організації. Досягнення такої ефективності передбачає розуміння теоретичних основ, які становлять базу для розробки продуктивних стратегій мотивації персоналу.

Концептуально теоретичні підходи до формування мотиваційного механізму умовно можна розділити на декілька базових напрямків: змістовні, процесійні та сучасні інтегративні теорії мотивації [7].

Змістовні теорії мотивації фокусуються на суб'єктивних потребах людини та їх впливі на трудову поведінку. Наприклад, відомий економіст Абрагам Маслоу розробив так звану теорію потреб, яка стала традиційною моделлю мотивації:



Рис. 1.1 Піраміда потреб Абрагама Маслоу

Джерело: [8]

Як видно, в основі піраміди знаходяться фізіологічні потреби, які є фундаментальними та життєво необхідними для існування людини. Сюди входять такі базові потреби, як споживання їжі та води, сон, дихання, підтримання нормальної температури тіла тощо. Вони є первинними та обов'язковими без задоволення котрих, людина не зможе нормально існувати і розвиватися в подальшому [9].

На другому рівні розташовуються потреби в безпеці. У професійному середовищі ці потреби знаходять своє вираження у прагненні до постійного місця роботи, безпечних умов праці, соціальних гарантій та передбачуваності кар'єрного зростання. Забезпечення цих умов сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний добробут особистості.

Соціальні потреби формують третій рівень піраміди. Вони охоплюють потребу в приналежності до групи, спілкуванні, прийнятті іншими людьми, дружбі та любові. На робочому місці це виражається у бажанні бути частиною

колективу, мати добрі стосунки з колегами та керівництвом, відчувати підтримку команди.

Четвертий рівень складають потреби у повазі та визнанні. Сюди входить як самоповага, впевненість у собі, незалежність, так і потреба в повазі з боку інших людей, визнанні досягнень, престижі та високому статусі.

I, зрештою, на вершині цієї піраміди знаходяться потреби в самореалізації — найвищий рівень потреб за Маслоу [10, с. 36–58]. Це прагнення максимально розкрити свій потенціал, реалізувати свої таланти та здібності, досягти значущих цілей, розвиватися як особистість. В роботі виражається у пориві виконувати складні та цікаві завдання, створювати щось нове, постійно вдосконалювати свої навички.

Визначною особливістю теорії Абрагама є принцип ієрархічності: потреби вищого рівня зазвичай активізуються тільки після достатнього задоволення потреб нижчих рівнів. Однак це не означає, що потреби мають задовольнятися повністю — достатньо часткового задоволення для переходу до наступного рівня [11]. Кожен із названих рівнів впливає на мотивацію співпрацівника та його трудову активність.

Хоча в той же час сучасні дослідження показують, що бодай базова концепція піраміди Маслоу залишається актуальною, реальна структура потреб може бути більш гнучкою [12]. Люди можуть прагнути до задоволення потреб вищого рівня, навіть якщо нижчі потреби не задоволені. Крім того, важливість різних потреб може варіюватися залежно від індивідуальних особливостей, культурного контексту та життєвої ситуації кожної людини.

Процесійні теорії мотивації розглядають мотивацію як динамічний процес формування трудової поведінки. Вони пояснюють, яким чином індивід обирає певну модель поведінки для задоволення своїх потреб [6]. Зокрема, теорія очікувань Віктора Врума стверджує, що мотивація є результатом взаємодії трьох ключових факторів: очікування, інструментальності та валентності.

Згідно з цією теорією, людина свідомо оцінює альтернативні варіанти поведінки та обирає той, який, на її думку, приведе до бажаних результатів.

Таблиця 1.1

Основні компоненти та практичне застосування теорії очікувань В. Врума

Компонент теорії	Опис	Приклад
Очікування ($E \rightarrow P$)	Оцінка ймовірності того, що зусилля призведуть до результату	Працівник вірить, що додаткова робота над проектом призведе до його успішного завершення
Інструментальність ($P \rightarrow O$)	Розуміння зв'язку між результатами та винагородою	Успішне завершення проекту призведе до отримання премії чи підвищення
Валентність (V)	Цінність очікуваної винагороди для працівника	Наскільки важливою є премія чи підвищення для конкретного працівника
Формула мотивації	Мотивація = Очікування $\times$ Інструментальність $\times$ Валентність	Якщо будь-який компонент дорівнює нулю, загальна мотивація також буде нульовою

Джерело: згідно з працями науковців [13]

Очікування представляє собою оцінку вірогідності того, що затрачені зусилля призведуть до успішного виконання поставленого завдання. При цьому враховується складність цілі, наявність необхідних ресурсів та компетенцій, до того ж підтримка керівництва [15, с. 33]

Інструментальність відображає розуміння працівником зв'язку між досягнутими результатами та отриманою винагородою. Якщо людина впевнена, що якісне виконання роботи буде справедливо оцінене та винагороджено, його мотивація зростає.

Валентність характеризує привабливість очікуваної винагороди для конкретного працівника. Одна й та ж винагорода може мати різну цінність для різних людей залежно від їх потреб, цінностей та життєвої ситуації [14–15].

Сучасні інтегративні теорії мотивації ґрунтуються на комплексному підході до формування мотиваційного механізму, який поєднує різноманітні аспекти впливу на трудову поведінку працівників. Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT) є однією з найбільш впливових теорій мотивації, що була розроблена Едвардом Десі та Річардом Райаном. Вона акцентує увагу на тому, як внутрішні та зовнішні фактори впливають на мотивацію людини до дії. Головною ідеєю цієї теорії є те, що для досягнення високого рівня мотивації важливо, щоб особа мала можливість реалізовувати три основні потреби: потребу в автономії, компетентності та взаємозв'язку [16].

Таблиця 1.2

Теорія самодетермінації Едварда Десі та Річарда Райяна

Мотиваційний фактор	Опис
<i>Автономія</i>	Бажання особи мати контроль над власними діями, вибирати способи досягнення цілей, не відчуваючи тиску з боку зовнішніх сил.
<i>Компетентність</i>	Потреба відчувати себе здатним досягати успіху в обраній діяльності, виконуючи завдання на належному рівні.
<i>Взаємозв'язок (Пов'язаність)</i>	Потреба в соціальній підтримці, відчутті приналежності та взаєморозумінні з іншими людьми.

Джерело: за працями науковців [16-18]

В рамках теорії самодетермінації мотивація може бути внутрішньою (коли людина здійснює діяльність заради задоволення від процесу) або зовнішньою (коли метою є досягнення зовнішніх винагород чи уникнення покарань). Теорія

підкреслює важливість розвитку внутрішньої мотивації через забезпечення сприятливих умов для задоволення цих базових потреб, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність і задоволення від діяльності.

Інтегративність даної теорії полягає в поєднанні різноманітних мотиваційних інструментів, що взаємодіють між собою для досягнення максимального ефекту. Вчені розглядають мотивацію як безперервний процес, який вимагає регулярного моніторингу та коригування на основі змін в організаційному середовищі та індивідуальних потребах працівників. Це означає, що мотиваційна стратегія не є статичною, а повинна адаптуватися до нових викликів та умов, таких як зміни в технологіях, корпоративній культурі або соціально-економічному контексті [17].

Розглядаючи застосування теоретичних знань, неможливо без порівняння їх із практикою та досвідом різних країн та відомих організацій.

Американські компанії першими почали впроваджувати інноваційні системи мотивації. Зокрема, такі гіганти, як Google, Apple та Microsoft створили унікальні корпоративні культури, де нематеріальна мотивація відіграє не менш важливу роль, ніж фінансове стимулювання. Вони запропонували гнучкі графіки роботи, можливості професійного розвитку, комфортні робочі простори та інші соціально-психологічні стимули [20, с. 416]. Американська система характеризується індивідуалізмом та орієнтацією на короткострокові результати.

Зокрема, на Заході є популярними програми участі працівників у прибутках та акціонерному капіталі компанії. Такі програми, відомі як Employee Stock Ownership Plans (ESOP), дозволяють співробітникам отримувати частку в акціонерному капіталі підприємства, що підвищує їхню зацікавленість у загальному успіху компанії [21].

На відміну від США, Японська модель мотивації персоналу ґрунтується на принципах довічного найму та корпоративної відданості. Ця система передбачає, що працівники залишаються в одній компанії протягом усього трудового життя,

отримуючи поступове підвищення заробітної плати та просування по службі відповідно до стажу та віку [23, с. 102–109]. Такий підхід сприяє формуванню відчуття приналежності до «великої родини» та стимулює довготривалі трудові відносини. Заробітна плата складається з базової ставки, яка збільшується з роками, та додаткових виплат, таких як премії та бонуси. Це забезпечує матеріальну стабільність та мотивує працівників до підвищення кваліфікації та лояльності до компанії.

Великі корпорації, такі як Toyota, активно впроваджують ці принципи. Наприклад, у 2023 році Toyota оголосила про найбільше за останні 20 років підвищення базової заробітної плати та збільшення бонусів для своїх працівників, що підкреслює важливість довгострокових трудових відносин та корпоративної відданості [24].

У працях [20–23], видно, що в європейських країнах, особливо в Німеччині та Швеції, мотиваційні механізми мають чітку соціальну спрямованість. Такий собі баланс між японською та американською моделями вмотивування з додаванням власних елементів. Тут увага приділяється не лише індивідуальним результатам, але й командній роботі, соціальній відповідальності бізнесу та концепції «Баланс між роботою та життям». Особливістю європейського підходу є впровадження гнучких умов праці, що включають можливість дистанційної роботи, скорочений робочий тиждень та додаткові соціальні гарантії для працівників.

А ось вітчизняний досвід формування мотиваційних механізмів значною мірою трансформується під впливом глобальних економічних процесів. У радянський період панувала адміністративна система мотивації з чіткою ієрархією та плановою економікою [25, с. 11-15]. А після здобуття незалежності українські підприємства почали адаптувати західні моделі мотивації. Сучасні українські компанії активно впроваджують гібридні моделі мотивації. Вони поєднують грошові заохочення з негрошовими, враховуючи індивідуальні особливості працівників та специфіку конкретної організації. Якщо раніше основний акцент

робився на заробітній платі, то тепер управлінці також приділяють значну увагу кар'єрному зростанню, навчанню, соціальному пакету, комфортним умовам праці тощо.

Однак, незважаючи на активне запозичення західних підходів, вітчизняні підприємства стикаються з низкою викликів у реалізації ефективної мотиваційної політики. Одним із ключових факторів, що впливає на систему мотивації в Україні, є економічна нестабільність, яка зумовлює коливання рівня заробітної плати, зміну пріоритетів працівників та необхідність оперативного коригування мотиваційних стратегій [19].

Крім того, важливим аспектом є культура праці та управлінські традиції, що історично склалися в українському бізнес-середовищі. Незважаючи на поступовий перехід до сучасних методів управління персоналом, на багатьох підприємствах досі зберігаються елементи авторитарного стилю керівництва, що може негативно позначатися на мотивації співробітників.

Отже, еволюція теоретичних підходів до розуміння мотивації демонструє принципову зміну парадигми від спрощених матеріалістичних концепцій до комплексних моделей.

Якщо попередньо домінували винятково економічні стимули, то сучасні концепції враховують широкий спектр потреб працівника: від базових матеріальних до вищих — самореалізації, визнання, особистісного розвитку. В край важливо враховувати, що потреби можуть змінюватися з часом та залежати від індивідуальних особливостей кожного працівника, його життєвої ситуації та етапу професійного розвитку. Поки для одного співробітника буде досить однієї лише заробітної плати, для інших цього може бути недостатнім.

Ключовою характеристикою сучасного мотиваційного механізму є його системність та інтегративність. Мотивація розглядається не як окремий інструмент впливу, а як цілісна, взаємопов'язана система, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти управління персоналом.

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду формування мотиваційних механізмів виявив суттєві відмінності в підходах. Західні компанії значно раніше впровадили гнучкі, індивідуалізовані системи мотивації, що базуються на принципах партисипативного управління, горизонтальної кар'єри та постійного навчання. В той час, українські підприємства здебільшого продовжують використовувати традиційні моделі з домінуванням фінансових стимулів (заробітна платня, грошові винагороди та компенсації). Для забезпечення стабільного розвитку компаній необхідно впроваджувати комплексний підхід до мотивації, який враховуватиме економічні, соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВУС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічні умови функціонування підприємства

Мережа супермаркетів ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» (відома також як «НОВУС» та «NOVUS») була заснована у 2008 році литовською компанією BT Invest, створеною колишніми акціонерами компанії «Сандора» — Ігорем Беззубом та Раймондасом Туменасом [26]. Материнською та кінцевою холдинговою компанією, з часткою 100 % у статутному капіталі, є ЗАТ «Консул Трейд Гаус» (Литва). Перший супермаркет NOVUS в Україні відкрився того ж року у Києві. З моменту свого заснування компанія демонструвала динамічний розвиток, постійно розширюючи мережу магазинів та географію присутності.



Рис. 2.1 Логотип мережі магазинів ТОВ «Novus»

Джерело: сайт Вікіпедія [27]

Важливо відзначити, що компанія впровадила на український ринок європейські стандарти торгівлі та обслуговування, що значною мірою вплинуло на розвиток галузі в цілому.

У 2013 році ТОВ «НОВУС Україна» розпочала розвиток нового напрямку — мережі магазинів «NOVUS Експрес», що дозволило компанії охопити сегмент

магазинів біля дому. У 2020 році компанія започаткувала мережу міні-маркетів «Мі Маркет», а у 2023 році — пілотні дискаунтери під брендом «Хапайка». Станом на кінець 2024 року мережа налічувала 92 магазинів по всій Україні із загальною торговою площею 160 тис. М² [35]. Переважна частина гіпермаркетів розташувалася у чотирьох глобальних областях України: Київська, Львівська, Одеська та Харківська.

Управління мережею здійснюється генеральний директор яким є Марк Петкевич. Центральний офіс компанії розташований за адресою: місто Київ, проспект Європейського Союзу, 47, 3-й поверх. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами та продукцією для дому [26].

Асортимент та якість продукції компанії пропонує широкий асортимент товарів, включаючи свіжі продукти, ексклюзивну продукцію імпорту та товари власних торгових марок. Приблизно 75% товарів, які покупці можуть знайти на полицях цієї мережі супермаркетів, виготовлені в Україні. Компанія дотримується міжнародних стандартів якості та обслуговування, забезпечуючи високий рівень сервісу для своїх клієнтів. Організація активно співпрацює з партнерами та постачальниками, які поділяють її цінності щодо якості та відповідального ведення бізнесу. Серед вітчизняних компаній: «Енограй», що постачає фрукти, «Мукко» і «ZINKA» — виробники відзначених нагородами сирів, «Wako» — виробник органічних ковбас, «Палко» — постачальник мelenого сала, а також «Вілла Роз», що виготовляє молочну продукцію з молока А2 [28].

NOVUS імпортує товари з понад 70 країн світу, зокрема пасту, каву, хамон, сири, йогурти та морепродукти. У сфері енергоефективності та безпеки співпрацює з System Capital Building та ProK.ua. для забезпечення високих стандартів якості та безпеки продукції, товариство вимагає від своїх постачальників сертифікації за стандартами ДСТУ ISO 9001:2015 та/або ДСТУ ISO 22000:2019 [32, 33].

За минулий 2024 рік виторг компанії зріс на 47%, досягнувши 23,6 млрд грн, при цьому чистий збиток скоротився на 87% і становив 310,7 млн грн. У вересні того ж року компанія оголосила про перший випуск корпоративних облігацій на суму 400 млн грн, забезпечених комерційною нерухомістю у Києві загальною площею понад 10 000 кв. м². Номінал облігацій становить 1000 грн із дохідністю 15% річних, термін погашення — три роки [37].

Функціонування та розвиток ТОВ «НОВУС Україна» відбувається в умовах ринку роздрібної торгівлі, що характеризується високою конкуренцією, зміною споживчих уподобань й впливом макроекономічних чинників. Для ефективного ведення свого бізнесу компанія враховує організаційні, економічні, правові та соціальні аспекти діяльності.

Таким чином товариство функціонує відповідно до українського законодавства, що регулює підприємницьку діяльність, оподаткування, санітарно-гігієнічні норми та захист прав споживачів. Основні законодавчі акти, які впливають на діяльність компанії, включають:

1. Податковий кодекс України (регулює порядок оподаткування, зокрема податок на прибуток, ПДВ, акцизні збори);
2. Закон України «Про захист прав споживачів» (встановлює вимоги до якості товарів і послуг);
3. Закон України «Про рекламу» (контролює маркетингову діяльність);
4. Антимонопольне законодавство (запобігає недобросовісній конкуренції) [34].

Також компанія дотримується міжнародних стандартів якості НАССР, що є важливим чинником у забезпеченні безпеки харчових продуктів. Завдяки цьому споживач отримує гарантовано безпечний продукт, що відповідає високим міжнародним вимогам.

Система НАССР є не лише вимогою часу, а й частиною більш широкої стратегії сталого розвитку компанії. Вона передбачає відповідальне ставлення до довкілля, раціональне використання ресурсів та зменшення харчових відходів. Завдяки прозорості виробництва та відкритості до інновацій, компанія зміцнює довіру з боку споживачів, партнерів та контролюючих органів.

2.2. Аналіз існуючої системи мотивації працівників підприємства

Аналіз діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» показав, що підприємство є розвиненою торгівельною мережею з розгалуженою структурою та значним кадровим потенціалом. Основні економічні показники свідчать про стійке становище компанії на економічному ринку, проте система мотивації персоналу потребує суттєвого вдосконалення.

Товариство використовує комплексну систему мотивації, що являє собою цілісний підхід до управління трудовою поведінкою працівників. Дослідження якої виявило низку характерних особливостей та проблемних аспектів в цьому питанні.

По-перше, самі працівники жаліються на надмірне навантаження, пов'язане з виконанням додаткових обов'язків без відповідної компенсації, що особливо помітно в магазинах малого формату. У таких ситуаціях касири можуть бути залучені до виконання обов'язків, не пов'язаних з їхньою основною діяльністю, таких як розгрузка товарів або робота на кухні, через нестачу персоналу чи перевантажений робочий графік. Це не тільки створює додатковий стрес для працівників, а й знижує загальну ефективність їхньої роботи.

По-друге, деякі працівники змушені шукати необхідну інформацію про товари не в автоматизованих системах, а в окремих каталогах, що значно ускладнює їх роботу. Застаріла система пошуку інформації негативно позначається на фізичному та психологічному стані співробітників. Багато з них скаржаться на болі в спині, голові та очах, що знижує їх працездатність і мотивацію до подальшої роботи. Хоча у деяких випадках інформація вже є цифровою, це радше винятки, а не правило.

По-третє, виникають проблеми з корпоративною культурою та внутрішніми комунікаціями [30]. Спостерігається неповажне ставлення з боку керівництва та охорони, відсутність чітко визначених посадових інструкцій і стандартів, що

спричиняє плутанину та стрес серед персоналу. Деякі співробітники відзначають непрозорість у системі преміювання, відсутність належних умов праці, таких як чистота в приміщеннях для персоналу та забезпечення необхідними засобами гігієни. Також вказується на відсутність командних заходів та ненормований робочий день, що негативно позначається на моральному стані працівників.

Ці проблеми мають вагоме значення, оскільки корпоративна культура є ключовим фактором у функціонуванні та розвитку підприємства. Вона визначає сукупність норм, цінностей, переконань та моделей поведінки, які формують взаємодію співробітників як між собою, так і з зовнішнім середовищем. Сильна корпоративна культура позитивно впливає на внутрішній клімат компанії, покращує її імідж, підвищує продуктивність працівників і сприяє досягненню фінансових результатів [18].

Тому створення сприятливої корпоративної атмосфери є важливою складовою для досягнення успіху підприємства. Саме корпоративна культура формує внутрішній клімат компанії, впливає на її імідж, продуктивність працівників та фінансові результати.

Анонімне опитування задоволеності персоналу компанії

Питання	Так (%)	Ні (%)	Частково (%)
Вам подобається працювати в NOVUS?	45%	40%	15%
Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?	31%	50%	19%
Чи вважаєте Ви систему преміювання прозорою?	55%	20%	25%
Чи комфортні умови праці у вашому магазині?	50%	23%	27%
Чи добре ставиться керівництво до персоналу?	40%	45%	15%
Чи є можливості для кар'єрного зростання?	17%	60%	23%
Чи рекомендували б Ви NOVUS як місце роботи?	44%	44%	12%

Джерело: складено за результатами опитування (Додаток Г)

Опитування (див. табл. 2.1) показує, що більшість працівників скоріш незадоволені рівнем праці в ТОВ «НОВУС». Хоча для половини співробітників умови є прийнятними, значна частина зауважує недоліки у ставленні керівництва та відсутності можливостей для кар'єрного зростання. Тому більшість респондентів не готові рекомендувати компанію як місце роботи, що свідчить про наявність проблем в мотивації персоналу та управлінні. Визнання котрих є важливим кроком для вдосконалення мотиваційної стратегії компанії. Усвідомлення власних недоліків спонукатиме керівництво до впровадження конкретних заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників.

Незважаючи на наявні проблеми та виклики, з якими компанія ще має впоратися, вона продовжує активно працювати над їх подоланням, прагнучи до постійного вдосконалення та покращення умов для своїх працівників. Навіть зараз компанія використовує сучасні системи преміювання та бонусів, а також пропонує програми навчання й розвитку, що відкривають можливості для кар'єрного зростання [31].

Наприклад, корпоративний університет NOVUS BUSINESS ART (NBA) полягає у підготовці кваліфікованих фахівців, здатних ефективно виконувати професійні обов'язки та розвивати управлінські компетенції [30]. Система навчання поєднує теоретичну підготовку з практичними навичками, включаючи онлайн-курси, тренінги та наставництво, що дозволяє співробітникам здобувати знання без відриву від роботи.

Крім того, компанія має систему дистанційного навчання «Супутник» (SUPUTNIK). Ця платформа функціонує як база професійних знань та досвіду, надаючи співробітникам доступ до різноманітних навчальних матеріалів та курсів. «Супутник» дозволяє проводити навчання в онлайн-форматі, що забезпечує гнучкість та зручність для працівників, які можуть здобувати нові знання без відриву від основних обов'язків [39].

Вищезазначене підтверджується статистичними даними, які свідчать про позитивні зміни в компанії. Так, наприклад, за один лише 2024 рік спостерігається зниження плинності кадрів на 15%, підвищення продуктивності праці на 12% та зростання індексу задоволеності працівників на 8% [38].

Такі позитивні результати свідчать про ефективність впроваджених заходів мотивації, зокрема, про діячу систему конкурентоспроможної заробітної плати, що складається з фіксованої частини та змінної складової, залежної від результатів роботи співробітника та досягнення ключових показників ефективності кожного індивіду.

На думку Л. Маматової, «Комплексну порівняльну характеристику можливого рівня сукупності ключових факторів успіху з відповідною оцінкою можливостей підприємства на певному сегменті ринку та за певний проміжок часу у відповідності до аналогічного набору показників підприємств-конкурентів» [41]. Конкурентоспроможність підприємства — це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості

підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний та трудовий потенціали.

Базова заробітна плата в компанії встановлюється відповідно до посади працівника, його кваліфікації та досвіду роботи. Станом на лютий 2025 року середня заробітна платня становить приблизно 26 922 грн на місяць, що еквівалентно 323 064 грн на рік [36].

Варто відзначити, що компанія регулярно проводить моніторинг ринку праці для забезпечення вагомого рівня оплати праці. Система преміювання передбачає виплату щомісячних бонусів за виконання планових показників, квартальних премій за досягнення стратегічних цілей та річних бонусів за загальні результати роботи підприємства.

До того ж, в рамках соціального пакету компанія надає працівникам медичне страхування, компенсацію, харчування, корпоративний мобільний зв'язок та знижки на придбання товарів у власній мережі магазинів.

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди, що дозволяє оцінити зміни в кадровому складі та виявити тенденції, що впливають на стабільність роботи підприємства. Одним з основних показників для аналізу є коефіцієнт плинності кадрів, який показує, скільки працівників покинуло організацію за певний період. Плинність кадрів є важливим індикатором здоров'я підприємства, оскільки високий рівень звільнень може свідчити про наявність проблем в організаційній структурі, умовах праці або системі мотивації [40].

Враховуючи ці фактори, організації важливо розуміти причини, що призводять до змін у складі працівників. Плинність може бути викликана різними чинниками: низьким рівнем зарплати, відсутністю кар'єрного росту, неефективним управлінням або незадоволеністю умовами праці. Високий рівень плинності кадрів може також свідчити про те, що організація не змогла створити сприятливу атмосферу для збереження співробітників.

Низька плинність кадрів, з іншого боку, може бути показником стабільності, проте варто зазначити, що надмірна стабільність також може мати свої недоліки. Відсутність нових ідей та підходів може призводити до застою, що може уповільнити розвиток організації. Тому важливо підтримувати оптимальний баланс між збереженням досвідчених працівників й залученням нових.

Аналізуючи динаміку плинності кадрів ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» за 2019-2024 роки, можна виділити декілька важливих тенденцій.

Таблиця 2.2

Плинності кадрів і стабільність персоналу товариства за 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Різниця відхилення 2024 від:	
							2023	2019
Середня чисельність працівників, чол.	4 500	5 100	5 300	7 150	7 145	7 160	+15	+2 660
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	750	500	1 100	1 300	1 200	1 250	+50	+500
Кількість звільнених працівників за рік, чол. (Зокрема, за порушення, за власним бажанням, скорочення штату тощо)	700	480	1 090	2 800	1 500	1 300	-200	+600

Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	1 450	980	2 190	4 100	2 700	2 550	-150	+1 100
Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч * 100), %	16,7	9,8	20,8	18,2	16,8	17,5	+0,7	+0,8
Коефіцієнт щодо звільнення працівників (Чз/Ч * 100), %	15,6	9,4	20,6	39,2	21,0	18,2	-2,8	+2,6
Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч * 100), %	16,2	9,6	20,7	28,7	18,9	17,8	-2,1	+7,2

Джерело: складено автором на основі розрахунків (Додаток Д)

Дані табл. 2.2 відображають, що в середньому за період 2019-2024 рр. на один магазин припадає близько 50-78 працівників, залежно від змін у загальній чисельності персоналу.

У 2019-2020 роках спостерігалось зниження чисельності працівників, що може бути пов'язано з пандемією COVID-19 та загальним уповільненням економічної активності. Найнижчий коефіцієнт плинності спостерігався у 2020 році (9,6%), що пояснюється загальним зменшенням мобільності населення та невизначеністю на ринку праці.

У 2021 році ситуація покращилася, і спостерігалось значне зростання як прийнятих, так і звільнених працівників. Однак у 2022 році через початок повномасштабної війни рівень звільнень різко зріс (39,2%), що пояснюється

евакуацією персоналу, мобілізацією та іншими форс-мажорними обставинами. Це спричинило різкий стрибок коефіцієнта плинності кадрів (28,7%).

Починаючи з 2023 року, ситуація почала стабілізуватися, що підтверджується зростанням середньої чисельності працівників. Проте рівень звільнень залишався відносно високим. У 2024 році коефіцієнт плинності знизився до 17,8%, що свідчить про поступове відновлення стабільності в організації.

2.3 Вплив антикризового менеджменту на прикладі реальних криз

Антикризовий менеджмент є однією з найважливіших складових сьогоденного управління організацією, що набуває особливої актуальності в умовах глобальної нестабільності та швидких змін в еко- та бізнес-оточенні. Це комплексна система управління підприємством, спрямована на запобігання та подолання кризових явищ на всіх стадіях їх розвитку [43].

В умовах стрімкого розвитку глобальної економіки кризи стали невід'ємною частиною економічного циклу, що зумовлює необхідність розробки ефективних механізмів їх передбачення та подолання. Антикризовий менеджмент виступає інструментом, який дозволяє організаціям не лише виживати в складних умовах, але й використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку та вдосконалення. Сутність антикризового менеджменту полягає в комплексному підході до виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання [44, с. 113]. Це система управління, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту.

Основними завданнями антикризового менеджменту є своєчасна діагностика передкризового стану підприємства, розробка заходів щодо зниження негативного впливу кризи та використання її факторів для подальшого розвитку. Важливою складовою є також розробка стратегічних підходів, які дозволяють організації підготуватися до можливих кризових ситуацій та мінімізувати їх негативний вплив.

Необхідно розуміти, що успішність антикризового управління персоналом значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити ефективну комунікацію з працівниками, підтримувати їх мотивацію та залученість в умовах

невизначеності. Це вимагає розвитку нових компетенцій як від керівників, так і від працівників, формування культури адаптивності та інноваційності.

На жаль, нинішній етап розвитку українського ринку характеризується безпрецедентними викликами, спричиненими послідовністю кризових явищ глобального масштабу.

Початок пандемії COVID-19 у 2020 році став тригером масштабних змін у системі трудових відносин всієї планети. Компанії були змушені терміново переводити співробітників на віддалений режим роботи, що призвело до суттєвої трансформації усталених механізмів взаємодії та комунікації. Це створило низку викликів для систем мотивації персоналу, які раніше значною мірою базувалися на безпосередній взаємодії між працівниками та керівництвом [45]. Перехід до дистанційної роботи вимагав кардинального перегляду підходів до моніторингу продуктивності праці та оцінки ефективності роботи співробітників. Традиційні методи контролю, засновані на фізичній присутності працівника на робочому місці, втратили свою актуальність. Натомість, зросла роль систем електронного моніторингу, оцінки результатів роботи за конкретними показниками та самоорганізації працівників.

Варто відзначити, що заходи, впроваджені Всесвітньою організацією охорони здоров'я та урядами країн світу, включаючи Україну, створили безпрецедентні умови для функціонування бізнесу. Введення карантинних обмежень, закриття кордонів, обмеження мобільності населення та заборона масових заходів спричинили глибокі структурні зміни в організації робочих процесів та управлінні людськими ресурсами.

Особливого значення набули питання психологічної підтримки та емоційного стану працівників [48]. Тривала соціальна ізоляція, страх захворювання, невизначеність щодо майбутнього створили додаткові стресові фактори, які необхідно було враховувати при розробці мотиваційних заходів. Компанії почали приділяти більше уваги програмам психологічної підтримки,

організації онлайн-зустрічей для підтримки командного духу та забезпеченню балансу між роботою та особистим життям.

Керівництво ТОВ «NOVUS» оперативно розробило та впровадило антикризову програму підтримки персоналу, яка включала:

1. Забезпечення співробітників засобами індивідуального захисту;
2. Організацію доставки персоналу до робочих місць у періоди обмеження роботи громадського транспорту;
3. Впровадження гнучких графіків роботи з урахуванням безпекової ситуації;
4. Можливість онлайн замовлень через сайт Novus.zakaz [47].

Особливу роль у трансформації систем мотивації відіграла диджиталізація робочих процесів. Впровадження нових цифрових інструментів комунікації та управління проектами вимагало від працівників швидкої адаптації та освоєння нових навичок. Це створило додатковий виклик на механізм вмотивування, яке мали забезпечити підтримку працівників у процесі навчання та розвитку нових компетенцій. Значення у трансформації систем мотивації відіграло переосмислення корпоративної культури. Компанія була змушена шукати нові способи підтримки командного духу та корпоративних цінностей в умовах фізичної відокремленості співробітників.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року також створило небувалі виклики для українського бізнесу. Якщо брати безпосередньо організацію ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», то вона зіткнулася з необхідністю кардинальної перебудови системи мотивації персоналу в умовах, коли значна частина співробітників була змушена покинути свої домівки, а деякі магазини мережі опинилися в зоні активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях.

Першочерговим завданням для керівництва стало забезпечення базової безпеки співробітників. В компанії було створено кризовий штаб, який

координував евакуацію персоналу із небезпечних регіонів та організовував тимчасове житло для внутрішньо переміщених працівників [37]. Так, були створенні умови захищених робочих місць у підвальних приміщеннях магазинів. Такі дії стали фундаментальним елементом нової системи мотивації, адже безпека виявилася первинною потребою, без задоволення якої неможливо говорити про будь-які інші мотиваційні механізми.

В умовах військової агресії суттєво трансформувалася і матеріальна складова системи мотивації. ТОВ «НОВУС» запровадив систему авансових виплат для співробітників, які опинилися в скрутному становищі через війну.

Окрім цього, товариство активно підтримує своїх співробітників, які приєдналися до лав Збройних Сил України. З початку повномасштабного вторгнення понад тисяч працівників компанії стали на захист країни. Для них збережено робочі місця, надається матеріальна допомога, а також закуповується необхідне спорядження та обладнання. Зокрема, у листопаді 2024 року, на своє 15-річчя, компанія разом із головним акціонером Раймондасом Туменасом зібрали 1 мільйон гривень, які спрямували на придбання зимового одягу, захисного спорядження та зарядних станцій для мобілізованих колег [46].

Отже, ТОВ «НОВУС» демонструє, що компанія змогла не лише зберегти ефективність роботи в складних умовах, але й створити нові можливості для розвитку та вдосконалення мотиваційних механізмів. Отриманий досвід став основою для формування більш стійкої та адаптивної системи управління персоналом, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та ризиків.

Структура мотиваційного механізму підприємства має певні диспропорції. Так, для різних категорій персоналу — від лінійного персоналу торгових залів до менеджерів вищої ланки — застосовуються майже уніфіковані підходи, що не враховують специфіку посадових обов'язків та індивідуальних потреб працівників.

Важливим висновком є констатація недостатньої ефективності нематеріальної мотивації. Незважаючи на наявність певних елементів корпоративної культури, бракує системного підходу до професійного розвитку, кар'єрного просування та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Кількісний та якісний аналіз показників плинності кадрів підтвердив гіпотезу про необхідність модернізації мотиваційної системи. Близько 25% працівників виявляють часткову незадоволеність умовами праці, що опосередковано впливає на продуктивність та лояльність персоналу.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Результати проведеного у попередніх розділах дослідження теоретичних засад мотивації персоналу та аналізу системи мотивації в ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» виявили необхідність її суттєвого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та кризових ситуацій.

Перш за все, на нашу думку, торгівельна мережа NOVUS, як один із провідних гравців українського ринку, має значний потенціал для впровадження інноваційних підходів до стимулювання персоналу та створення комфортного робочого середовища, як всередині компанії, так і ззовні. Якщо керівництво компанії звісно прийме до уваги занепокоєння власних працівників щодо умов праці. Регулярний зворотний зв'язок від співробітників є невід'ємною частиною процесу вдосконалення системи мотивації. Проведення систематичних анонімних опитувань дозволяє керівництву виявляти больові точки та своєчасно реагувати на потреби персоналу.

Визначальним фактором ефективності мотиваційної системи власне компанії є її здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Гнучкість у формуванні мотиваційної політики забезпечують можливість компанії не лише утримувати високий рівень продуктивності працівників, але й ефективно реагувати на виклики конкурентного ринку. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій та змін у соціально-економічних умовах адаптивність мотиваційної системи стає ключовим фактором сталого розвитку всього підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства охоплює такі аспекти, як економічна ситуація, ринкові умови, рівень конкуренції, законодавчі вимоги та соціальні тенденції. Вплив цих факторів безпосередньо визначає необхідність коригування підходів до мотивації персоналу. Наприклад, в умовах економічної нестабільності

компанії можуть бути змушені переглядати стратегії, що орієнтуються більше на негрошових форми мотивації, такі як можливості кар'єрного зростання чи професійного розвитку.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність внутрішніх чинників, що впливають на формування та реалізацію мотиваційної політики. Серед них ключове значення мають організаційна структура, стиль управління, корпоративна культура, система комунікацій, кадровий потенціал та рівень задоволеності працівників.

Корпоративна культура відіграє визначальну роль у створенні сприятливої атмосфери. Організація регулярних командних заходів, святкування успіхів та досягнень, проведення неформальних зустрічей сприяють зміцненню міжособистісних зв'язків та підвищенню рівня емоційної прихильності до компанії [49]. Особливо цікаві результати дослідження, проведеного професором бухгалтерського обліку Шивою Раджгопалом з Колумбійської бізнес-школи. Разом із колегами з Фукуа при Університеті Дюка він провів масштабне опитування, яке тривало понад рік. Протягом тринадцяти місяців дослідники опитували близько 1 400 керівників великих компаній Північної Америки, серед яких були генеральні та фінансові директори. Як результат, понад 90% опитаних керівників зазначили, що корпоративна культура є одним із ключових елементів у веденні бізнесу [50].

Інше дослідження, проведене виданням Forbes у 2019 році, підтверджує значний вплив корпоративної культури на ефективність компаній. За його даними, 94% керівників та 88% працівників вважають, що сформовані в компанії цінності, норми, переконання та правила сприяють реалізації обраної стратегії [55]. Це означає, що співробітники, які працюють в середовищі з чітко визначеними цінностями, мають значно кращу мотивацію та більш ефективно реалізують поставлені перед ними завдання.

Інвестиції в розвиток персоналу через навчальні програми та тренінги створюють підґрунтя для довгострокової мотивації. За даними LinkedIn Learning, 94% співробітників залишаються довше в компаніях, які інвестують в їхнє навчання [42]. Створення внутрішньої академії ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» з різноманітними освітніми модулями може стати потужним інструментом для підвищення кваліфікації працівників та відкриття нових кар'єрних можливостей.

Впровадження прозорості та справедливої системи винагород є фундаментальним елементом ефективної мотивації. Система заохочень має охоплювати не лише фінансові стимули, але й враховувати командні досягнення. Як-от, запровадження щоквартальних премій за досягнення колективних цілей компанії — може суттєво підвищити згуртованість команди та продуктивність праці.

Важливим аспектом мотивації є визнання досягнень співробітників. Приміром впровадження програми «Співробітник місяця», публічні подяки за видатні результати, система накопичення балів за професійні досягнення з можливістю їх обміну на привілеї чи подарунки — все це формує культуру визнання та стимулює до постійного професійного зростання.

Дослідження свідчать, що компанії, які впроваджують ефективні програми визнання, досягають значного зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Зокрема, в Японії велика увага приділяється довгостроковим кар'єрним перспективам працівників, підтримці гармонійного робочого середовища та зміцненню корпоративної культури. Використання таких підходів, як принцип по-життєвого найму, можливості для професійного та особистісного розвитку, публічне визнання досягнень і організація спільних заходів, сприяє формуванню глибокої залученості персоналу, підвищенню рівня лояльності та створенню відчуття приналежності до компанії [54]. Вона охоплює приблизно 22–30% найманого персоналу, переважно у великих компаніях. Ця система передбачає, що працівник залишається в компанії до виходу на пенсію, що забезпечує стабільність зайнятості та сприяє підвищенню лояльності

персоналу. Компанії, зі свого боку, гарантують зайнятість, надають можливості для підвищення кваліфікації та додаткові пільги.

Ефективна мотиваційна система повинна враховувати ці аспекти, оскільки саме вони формують внутрішній клімат у колективі та визначають ставлення працівників до виконання своїх обов'язків.

Організаційна структура впливає на чіткість розподілу ролей, обов'язків і відповідальності, що, у свою чергу, формує прозорість кар'єрних перспектив та можливості зростання. Стиль управління керівництва, заснований на довірі, зворотному зв'язку та підтримці, пособляє формуванню мотиваційного клімату, в якому працівники відчують свою цінність та залученість до процесу прийняття рішень.

Крім того, можна ще впровадити сучасні інформаційних технологій в управління персоналом. Йдеться про використання цифрових інструментів для моніторингу та оцінки ефективності праці, автоматизацію процесів комунікації та звітності. Варто віднести і розробку більш нових програм праці. Адже ті самі касири цілодобово знаходяться перед екранами моніторів з трохи застарілими технологіями минулого століття щодо пошуку певної продукції.

Досі зустрічається таке, що касирам необхідно знайти ту чи іншу інформацію про продукт навіть не в моніторах кас, а в окремих паперових каталогах. Що не тільки є контрпродуктивним, а й шкідливим для самих працівників. Постійна необхідність відволікатися від основної роботи, переглядати каталоги, схилитися над ними або переходити до іншого місця для пошуку даних призводить до підвищеного навантаження на зір, спину та загальний стан здоров'я. Біль стає хронічною проблемою, що зменшує мотивацію працювати, а в деяких випадках веде за собою тяжкі наслідки на організацію та навіть смерть деяких категорій працівників. (Наприклад, інсульты та запаморочення через перевантаження). Це, у свою чергу, не тільки знижує ефективність усієї команди, — а разом з цим загальний рівень обслуговування

клієнтів, — а й псує імідж організації тим самим демотивує потенційних нових співробітників влаштовуватись на роботу та падає в очах покупців й інвесторів [58].

Рішення цієї проблеми має базуватися на оптимізації процесу пошуку інформації та автоматизації системи доступу до даних. Найочевидніший спосіб — інтегрувати необхідну інформацію безпосередньо в касові системи. Це передбачає оновлення програмного забезпечення, щоб касири могли швидко знаходити всі потрібні дані без необхідності відволікатися на сторонні джерела. Програма має містити зручний інтерфейс пошуку за ключовими словами або штрих-кодом, що дозволить знайти потрібний товар за лічені секунди. Важливо також впровадити автоматичне оновлення бази даних, щоб уникнути застарілої інформації та можливих помилок.

Якщо модернізація касових систем з якихось причин є складною або потребує часу, можна впровадити альтернативні рішення. Наприклад, цифрові інформаційні панелі чи додаткові монітори з доступом до електронних каталогів товарів, розміщені в безпосередній близькості до касирів. Це скоротить час на пошук і зменшить фізичне навантаження на працівників. Крім того, можливе використання портативних пристроїв, таких як планшети або сканери з доступом до бази товарів. Такий варіант допоможе касирам швидко знаходити інформацію без необхідності переглядати паперові каталоги чи йти до іншого місця з каси.

Але, звісно, окрім касирів мережа магазинів має ще й інші розгалуження. До прикладу, особливості діяльності охоронного персоналу. Насамперед слід звернути увагу на конкурентний рівень оплати праці, адже низька заробітна плата часто є основною причиною звільнення працівників цієї категорії, як й, в цілому, прибиральників. Зрозуміло, що компанія не зможе витратити всі свої кошти на підвищення платню усьому персоналу, але якщо дослідити умови роботи охоронців в мережі магазинів, то можна виявити певні недоліки. Довготривалі зміни, постійна необхідність зосередженості, а також можливість конфліктних ситуацій із відвідувачами та порушниками спричиняють високий рівень стресу. А

відсутність належної підтримки з боку керівництва та мінімальна кількість заходів знижує їхню зацікавленість у якісному виконанні обов'язків.

Також, у випадку ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», де пекарі відіграють одну із ключових ролей у формуванні асортименту та якості продукції, має місце зосередженість розробці дієвих механізмів мотивації серед цієї категорії працівників. Оскільки якість роботи пекарів безпосередньо залежить від умов, у яких вони працюють, доцільно впровадити мотиваційні заходи, пов'язані з модернізацією обладнання. Забезпечення сучасними енергоефективними пекарськими установками не лише зменшить фізичне навантаження, а й сприятиме зростанню продуктивності та якості продукції. Крім того, залучення персоналу до вибору обладнання або участі в його тестуванні створить відчуття причетності до процесів покращення.

Ще одним важливим аспектом є ергономіка в цілому всього робочого штабу загалом. Адже, навіть із сучасними технологіями погано організоване робоче місце може спричинити дискомфорт. Касові зони повинні бути облаштовані так, щоб касир міг працювати без зайвого навантаження. Регульовані крісла, правильне розташування моніторів на рівні очей, якісне освітлення та підставки під ноги допоможуть уникнути зайвої напруги у спині та покращать загальний стан здоров'я працівників. Окрім того, створення комфортного фізичного простору довкола також впливає на мотивацію персоналу. Облаштування зон відпочинку більш якісним обладнанням, забезпечення ергономічних робочих місць, підтримка банальної чистоти та порядку в приміщеннях благодійно сприяє на робоче середовища та підвищує задоволеність умовами праці.

А якщо самі працівники будуть бачити, що керівництво дбає про їхні умови праці та здоров'я, їхня мотивація працювати далі в такій компанії значно зростає [60].

Простіше кажучи трансформація системи мотивації передбачає всебічний підхід. Де основний акцент слід робити на персоналізованих мотиваційних

методах, що дасть змогу найбільш точно враховувати індивідуальні потреби та очікування кожного співробітника. Наприклад, на створенні умов для балансу між роботою та особистим життям працівників.

В ТОВ «NOVUS» рекомендується впровадити гнучкі графіки роботи там, де це можливо, а також практику надання додаткових вихідних за особливі досягнення. Для працівників, які мають маленьких дітей, можливе запровадження скороченого робочого дня або надання можливості працювати за індивідуальним графіком. Наприклад, адміністративний персонал може мати можливість працювати за гнучким графіком з обов'язковою присутністю в офісі з 8:00 до 14:00, а решту робочого часу розподіляти на власний розсуд. Для касирів та працівників торговельного залу може бути запроваджена система самостійного обрання змін з врахуванням особистих преференцій.

Гнучкий графік роботи — це не лише прояв турботи про працівника, а й ефективний інструмент для підвищення мотивації, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури. У випадку ТОВ «НОВУС», де значна частина персоналу працює в змінному режимі, запровадження можливості самостійного обрання змін дозволить підвищити рівень задоволеності працею, зменшити стрес та покращити загальний клімат у колективі. Це особливо важливо для працівників залу, чия робота є фізично інтенсивною та потребує чіткої концентрації. Надання вибору щодо графіка дозволить їм краще планувати своє життя, поєднувати роботу з навчанням, доглядом за дітьми чи іншими обов'язками та особистим життям.

У практиці міжнародних компаній така модель вже довела свою ефективність. Наприклад, у шведській мережі супермаркетів ICA Gruppen була впроваджена система «гнучких блоків», коли працівники можуть заздалегідь формувати своє навантаження, вибираючи ті зміни, які найбільше відповідають їхнім життєвим потребам [56]. Такий підхід дозволив не лише підвищити продуктивність, а й значно знизити рівень емоційного вигорання серед персоналу. Аналогічно, у Великобританії компанія Waitrose використовує цифрову

платформу, яка дає змогу працівникам торгівлі бронювати зміни онлайн, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у особистому житті [57]

Для ТОВ «НОВУС» доцільно розглянути можливість впровадження подібної цифрової системи планування змін. Це не лише автоматизує процес, а й забезпечить прозорість та справедливість у розподілі годин праці. Систему можна поєднати з механізмом пріоритетного доступу до графіка для тих, хто показав високі результати роботи або проявив ініціативу. Таким чином мотивація зміцнюватиметься ще й завдяки позитивному змаганням.

Гнучкість графіка може бути поєднана з системою ротації, яка дозволить уникнути монотонності, рівномірно розподілити навантаження між працівниками та розвивати універсальність персоналу. Наприклад, пекарі можуть мати можливість чергувати нічні та денні зміни, що дозволить краще планувати відпочинок та мінімізує вплив нічної роботи на здоров'я.

Також аспектом удосконалення системи мотивації є впровадження прозорості та справедливої системи преміювання. Чинна система преміювання в підприємстві базується переважно на загальних показниках роботи магазину і не враховує індивідуальних досягнень працівників. Рекомендується запровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для кожної категорії працівників [59].

Таким чином у касирів ключовими показниками можуть бути швидкість обслуговування клієнтів, відсутність помилок при розрахунках, позитивні відгуки клієнтів. Для працівників торговельного залу — дотримання стандартів викладки товарів, відсутність простроченої продукції, своєчасне поповнення товарів на полицях. Для адміністративного персоналу — виконання планових показників магазину, рівень плинності кадрів, ефективність використання робочого часу персоналу. Розмір премії може складати від 15% до 40% основного окладу залежно від рівня виконання KPI [53]. Наприклад, при виконанні всіх показників

на рівні 100% працівник отримує базову премію в розмірі 20% окладу, при перевиконанні — до 40%, при виконанні на рівні 80-99% — премія.

Для працівників, які демонструють високі результати роботи протягом тривалого часу, також доцільно запровадити систему довгострокової мотивації. Це може бути програма лояльності, яка передбачає накопичення бонусних балів за стаж роботи в компанії та досягнення визначених показників. Накопичені бали можуть обмінюватися на цінні подарунки, додаткові дні відпустки, оплату навчання тощо. До прикладу, працівник, який пропрацював у компанії 5 років та має високі показники роботи, може отримати додатковий оплачуваний тиждень відпустки або компенсацію вартості навчання на курсах підвищення кваліфікації до 10 000 грн.

Для підвищення зацікавленості працівників у загальних результатах діяльності ТОВ «НОВУС» доцільно запровадити систему участі персоналу в прибутках компанії. Для цього може бути створений преміальний фонд у розмірі 5-7% від чистого прибутку, який розподіляється між працівниками відповідно до їхнього внеску в загальні результати. Розподіл може здійснюватися щоквартально або щорічно, що створить додатковий стимул для довгострокової роботи в компанії. Наприклад, працівник зі стажем роботи в компанії понад 3 роки може отримувати бонус у розмірі 1,5% від свого річного окладу, а працівник зі стажем понад 5 років — вже 2,5% від річного окладу.

Кажучи про витрати не можна не згадати про одну тенденції на ринку праці України, де все частіше зустрічається підхід, за якого наявність самої роботи як такої розглядається як фактор головної мотивації. Адже у багатьох роботодавців сформувалася установка: «Не подобається — замінимо» [52]. Але на практиці такий підхід не враховує реальних витрат на адаптацію нового працівника, включаючи його навчання, інтеграцію в колектив та освоєння професійних обов'язків. Це все не лише забирає час, а й потребує додаткових фінансових ресурсів.

Компетентні керівники добре усвідомлюють, що висока плинність кадрів шкодить стабільності роботи підприємства, знижує його ефективність й ускладнює формування згуртованого, відповідального колективу. Тому завдання менеджера з персоналу — не лише знайти працівника, а й зберегти його, забезпечивши умови для довготривалої співпраці. Ключову роль у цьому відіграє система мотивації, яка має бути гнучкою, прозорою і чітко прив'язаною до результатів праці.

У реаліях сьогодення, коли країна перебуває у стані економічної нестабільності, а бізнес — особливо малий і середній — змушений виживати в складних умовах, мотивація, заснована виключно на матеріальних заохоченнях, поступово втрачає свою ефективність [61]. Ставка лише на зарплату чи премії більше не гарантує лояльності та відданості з боку працівників. Теорія справедливості, де праця автоматично прирівнюється до відповідної винагороди, не реалізується на практиці в повній мірі. Це породжує відчуття незадоволення та прагнення знайти інше місце роботи, де зусилля будуть оцінені вище.

Щоб уникнути такого дисбалансу, важливо формувати систему мотивації, яка буде не тільки фінансовою, але й соціально-психологічною. Працівники повинні чітко розуміти, за що і в який спосіб вони можуть бути заохочені. Важливим є відчуття приналежності до колективу, визнання їхнього внеску, підтримка ініціативності та самореалізації.

Таблиця 3.1

Стратегії покращення мотивації персоналу для «ТОВ НОВУС УКРАЇНА»

Стратегія	Опис	Очікуваний результат
1. Впровадження системи нематеріального визнання	Регулярне відзначення досягнень співробітників (дошка пошани, подяки, звання «Працівник місяця»)	Підвищення залученості, зміцнення корпоративної культури
2. Індивідуальні програми розвитку	Проведення внутрішнього навчання, менторства та розробка індивідуальних кар'єрних планів для кожного працівника	Зростання лояльності, зменшення плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу
3. Гнучка система бонусів	Встановлення премій за перевиконання планів, ініціативність, відсутність порушень, а також запровадження нефінансових бонусів (додатковий вихідний)	Посилення матеріальної та емоційної зацікавленості працівників у результатах своєї праці
4. Покращення внутрішньої комунікації	Регулярні зворотні зв'язки, зустрічі з керівництвом, опитування щодо умов праці, відкритість до пропозицій працівників	Формування атмосфери довіри, виявлення проблем до їх загострення, підвищення рівня задоволеності роботою
5. Соціальні пільги та підтримка	Запровадження часткової компенсації витрат на транспорт, корпоративних заходів, програм підтримки сімей співробітників	Підвищення цінності компанії як роботодавця, зниження ризику вигорання та покращення загального клімату

Джерело: складено автором

Отже, вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» вимагає комплексного підходу, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання. Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити залученість співробітників, знизити плинність кадрів та посилити конкурентні позиції компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Досвід провідних світових компаній показує, що інвестиції в розвиток персоналу та створення комфортного робочого середовища окупаються через підвищення ефективності бізнесу, зростання лояльності клієнтів та посилення бренду роботодавця. У довгостроковій перспективі це дозволить компанії не лише зміцнити свої позиції на ринку роздрібної торгівлі, але й стати одним із найбажаніших роботодавців у галузі.

Ключовим фактором успіху в реалізації запропонованих змін буде послідовність та системність у їх впровадженні, а також готовність керівництва до відкритого діалогу зі співробітниками та гнучкість у прийнятті рішень. Такий підхід забезпечить стійкий розвиток компанії та створить передумови для досягнення амбітних бізнес цілей через підвищення ефективності та задоволеності персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В розвиваючій економіці питання ефективної мотивації персоналу набуває найголовніше значення для підприємств роздрібної торгівлі.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» показав, що підприємство займає стійкі позиції на ринку України. Мережа демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується розширенням географії присутності та зростанням фінансових показників. Організаційна структура підприємства є логічно побудованою та відповідає потребам ефективного управління торгівельною мережею.

Теоретичне осмислення проблеми мотивації персоналу має глибоке коріння в працях видатних вчених. Значний внесок у розвиток котрих зробив А. Маслоу, який запропонував ієрархічну модель потреб людини, що стала фундаментом для розуміння мотиваційних механізмів. Пізніше, Д. МакГрегор розробив власну теорію (X і Y), що окреслюють два підходи до управління персоналом: один, який базується на негативному сприйнятті працівників, й другий — на позитивному, де передбачається внутрішня мотивація та ініціативність. А також Ф. Герцберг, який запропонував двофакторну теорію мотивації, виділяючи гігієнічні фактори та мотиватори, що впливають на задоволення працівників. Та ще багато їх послідовників.

Принципово важливим є комплексний підхід до формування мотиваційного механізму, який передбачає не лише фінансове стимулювання, але й створення сприятливого психологічного клімату, забезпечення можливостей професійного та особистісного зростання. Дослідження показало, що для ефективної мотивації необхідно запровадити індивідуальний підхід, враховуючи особистісні характеристики, професійні компетенції та потенційні очікування кожного працівника.

Покращення методів мотивації персоналу може суттєво вплинути на ефективність компанії. Розглянемо теоретичний приклад, заснований на даних компанії ТОВ «НОВУС УКРАЇНА», яка впровадила оновлену систему мотивації для персоналу магазинів, підвищила заробітну плату та частково відновила систему KPI для працівників офісу.

Таблиця 3.2

Теоретичний розрахунок приросту ефективності компанії при покращенні методів мотивації персоналу

Показник	До впровадження нових методів	Після впровадження нових методів	Приріст (%)
Середня заробітна плата працівника, грн	12 000	14 000	16,7%
Рівень плинності кадрів, %	17,8	15,1	2,7%
Продуктивність праці, грн/год	500	600	20%
Загальний обсяг продажів, млн грн	50	60	20%
Рівень задоволеності працівників, %	70,3	85,5	15,4%

Джерело: складено автором

Економічна ефективність запропонованих заходів підтверджується розрахунками, які демонструють потенційне зростання продуктивності праці на 15-20% та зниження плинності кадрів на 10-12% протягом першого року впровадження. Позитивний ефект від покращених методів мотивації пояснюється комплексним підходом, який включає запропоновані заходи щодо покращення можливості професійного розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка : наук. журн. 2018. – № 6. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 01.01.2025).
2. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу // Економіка та суспільство. 2023. – Вип. 57. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 03.01.2025)
3. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг // Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/351873139_Sucasni_formi_i_metodi_motivacii_personalu_pidpriemstv_sferi_poslug
4. Нестерець Т. М., Ануфрієва О. О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві // Науковий вісник Університету менеджменту освіти. 2018. – Вип. 5. – С. 132–137. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/Нестерець_.pdf (дата звернення: 09.02.2025)
5. Pink D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. – New York : Penguin Group, 2018.
6. McGregor M. D. The Human Side of Enterprise. – New York : McGraw-Hill, 2020.
7. Maslow A. H. Motivation and Personality: Unlocking Your Inner Drive and Understanding Human Behavior. – Delhi : Prabhat Prakashan, 2023. – 379 с.
8. Андрусишин Б. Піраміда потреб Абрахама Маслоу та її недоліки з погляду сучасності // Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/2f8a46ee-b79d-48db-a864-ccb36b47e084/content> (дата звернення: 20.02.2025)

9. Swann C., Rosenbaum S., Vella S. Updating Goal-Setting Theory in Physical Activity Promotion: A Critical Conceptual Review // Health Psychology Review. 2020. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17437199.2019.1706616>
10. Іванова В. В. Теорії мотивації: сучасний стан і перспективи розвитку // Вісник економічної науки України. 2019. – № 2(37). – С. 88–92.
11. Myrto K. K., Galanakis M. Organizational & Industrial Psychology in the 21st Century — Goal-Setting Theory and Performance Management: A Systematic Literature Review // Psychology. 2022. DOI: <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135052>
12. Сердюк Л. З. Психологічні фактори самодетермінації особистості // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. / Т. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. 2018. – С. 151–161.
13. Яценко О. В., Яценко В. М., Яценко В. О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів : навч. підр. – Чернівці : ЧНУ, 2020.
14. Менеджмент 2020 виклики та перспективи : зб. матеріалів Міжнародної студентської наукової конференції – Київ : КНЕУ, 2020. – 230с.
15. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. Менеджмент : навч. посіб. – Харків : Друкарня Мадрид, 2019. – 231 с.
16. Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. – Львів : ЛНУ, 2022.
17. Долгальова О., Ремесник Т. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом // Галицький економічний вісник. 2022. – № 5–6. – С. 103–109.
18. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві // Ефективна економіка. 2020. – № 4. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (дата звернення: 13.02.2025)

19. Горпинич В. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу підприємства : монографія. – Мелітополь : ТДАТУ, 2019.
20. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації // Бізнес Інформ. – 2019. – № 12. – С. 414–420. – Режим доступу: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001106492>
21. Ganti A. Employee Stock Ownership Plan (ESOP): What It Is, How It Works, and Advantages // Investopedia. 2024. Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/e/esop.asp>
22. Карлін М. І., Івашко О. А. Фінансові системи країн Європейського Союзу : навч. підруч. (практикум). – Луцьк : Вежа-Друк, 2022.
23. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки // Менеджмент та Маркетинг. 2021 – С. 102–109.
24. Жарикова А. Toyota підвищить зарплати працівникам найбільше за останні 20 років // Економічна правда. 2023. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2023/02/22/697327> (дата звернення: 04.04.2025)
25. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2018. – № 846. – С. 11–15.
26. Офіційний сайт ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». URL: <https://novus.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).
27. Novus // Вікіпедія : вільна енциклопедія. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Novus> (дата звернення: 05.04.2025).
28. Юридична особа Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВУС УКРАЇНА» // YouControl. 2020. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36003603/
29. Туз К. Чим особливий власний імпорт мережі NOVUS // 24 канал. 2024. Режим доступу: https://24tv.ua/shirokiy-asortiment-za-priyemnoyu-tsinoyu-chim-osobliviy-vlasniy_n2520111

30. Цибур К. Інтерв'ю про розвиток талантів та інклюзивність у ритейлі // Delo.ua. 2024. URL: <https://delo.ua/retail/perevireni-principi-katerina-cibur-hrd-torgovelnoyi-merezi-novus-pro-rozvitok-talantiv-dosvid-vprovadzennya-si-ta-rozvitok-inklyuzivnosti-v-riteili-434669/>

31. Іванченко Д. Науково-практичний коментар // Delo.ua. 2024. URL: <https://delo.ua/retail/yak-stati-postacalnikom-novus-dilimos-korisnimi-poradami-ta-istoriyami-shho-nadixayut-435455> (дата звернення: 13.04.2025)

32. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги та настанови щодо застосування ; чинний від 2019-12-01. Вид. офіц. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. – 39 с.

33. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.03.2025)

34. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів : Постанова КМУ від 2 вересня 2015 р. № 667. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.03.2025)

35. NOVUS випустив облігації на 400 млн грн. // Open4business. 2024. URL: <https://open4business.com.ua/novus-vypustyv-obligacziyi-na-400-mln-grn/> (дата звернення: 04.04.2025)

36. Старший касир у ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» // Work.ua. URL: <https://www.work.ua/jobs/6216206> (дата звернення: 16.04.2025).

37. NOVUS відкриває новий логістичний центр // Robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/career/novus-vidkrivaye-noviy-suchasniy-logistichniy-tsentr-kogo-zaproshuyut-na-robotu>

38. Секрети кадріння: HR-практики Novus // RAU.ua. 2024. URL: <https://rau.ua/personalii/roboti-personalom-hrd-novus/> (дата звернення: 16.04.2025)

39. Кар'єрна сторінка ТОВ «НОВУС УКРАЇНА». [Електронний ресурс]. URL: <https://novus.ua/career/> (дата звернення: 17.04.2025)
40. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення // Молодий вчений. 2020. – № 3. – С. 246–252.
41. Mamatova L., Pozhydaieva A. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства // Економічні науки. 2019. – С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.188895>
42. Workplace Learning Report // Likledin. 2019. URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf>
43. Ковальчук К. Антикризове управління підприємством. – Київ : КНЕУ, 2019.
44. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / 3-тє вид., допов. і переробл. – Київ : Кондор, 2020. – 396 с.
45. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України : Кабінетне дослідження. 2020. URL: <https://cpd.com.ua/vplyv-COVID-19-na-ekonomiku-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 19.04.2025)
46. Novus передав 1 мільйон гривень на підтримку співробітників ЗСУ // RAU.ua. 2024. URL: <https://rau.ua/press-release-uk/novus-peredav-1-miljon-griven-na-pidtrimku-spivrobitnikov-jaki-sluzhat-v-zsu> (дата звернення: 04.04.2025)
47. Офіційний сайт онлайн-замовлень Novus. [Електронний ресурс]. URL: <https://novus.zakaz.ua> (дата звернення: 19.04.2025)
48. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. / за заг. ред. Шубалого О. М., Управління персоналом : підручник – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
49. Стамбульська Х., Передало Х. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси // Економіка та суспільство. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>

50. Graham R., Harvey C. Corporate Culture: Evidence from the Field. – Columbia University, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/315376485_Corporate_Culture_Evidence_from_the_Field (дата звернення: 25.04.2025)
51. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафт // Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642>
52. Словник психологічних термінів // Національний фармацевтичний університет : НФаУ. 2020. URL: <https://nuph.edu.ua/slovník-psihologichnih-terminiv/> (дата звернення: 27.04.2025)
53. Сутність мотивації, її роль в управлінні персоналом // Управління і менеджмент. 2020. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-240-1.html>
54. Лічук П., Сайко В. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд // Zenodo. 2023. DOI: <https://zenodo.org/records/8401964>
55. How a Positive Workplace Culture Can Boost Your SEO Rankings // Ranktracker / Forbes. 2019. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/how-a-positive-workplace-culture-can-boost-your-seo-rankings>
56. ICA Sweden begins its electrification journey with Volvo Trucks. 2021. URL: <https://www.volvotrucks.com.ua/uk-ua/news/press-releases/2021/mar/ica-sweden-begins-its-electrification-journey-with-volvo-trucks.html> (дата звернення: 30.04.2025)
57. Офіційний веб-сайт Waitrose. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.waitrose.com/> (дата звернення: 05.05.2025)
58. Nencel L., Golubović N., Puwar N. An expectancy theory perspective of volunteerism // Psychology Research and Behavior Management. 2020. – Vol. 13. – P. 889–899. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7429944>
59. Долгальова О., Ремесник Т. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом // Галицький економічний вісник. 2022. – № 5–6. – С. 103–109.

60. Якубовська С. С. Психологія управління : навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2023. – 40 с.
61. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. – 5th ed. – SAGE Publications, 2024.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для споживачів щодо покупок у НОВУС

1. Як часто Ви відвідуєте магазин Новус?

- ☐ Щодня
- ☐ Кілька разів на тиждень
- ☐ Раз на тиждень
- ☐ Раз на місяць
- ☐ Рідше / Не відвідую

2. Що найчастіше Ви купуєте? *(можна обрати кілька варіантів)*

- ☐ Продукти харчування (овочі, м'ясо, бакалія тощо)
- ☐ Напої
- ☐ Готові страви
- ☐ Побутова хімія
- ☐ Товари для дому
- ☐ Інше: _____

3. З якої причини Ви обираєте магазині Новус? *(оберіть основну)*

- ☐ Широкий асортимент
- ☐ Якість продукції
- ☐ Зручне розташування
- ☐ Чистота та комфорт
- ☐ Програма лояльності / акції

4. Як Ви оцінюєте загальний досвід покупок у магазині?

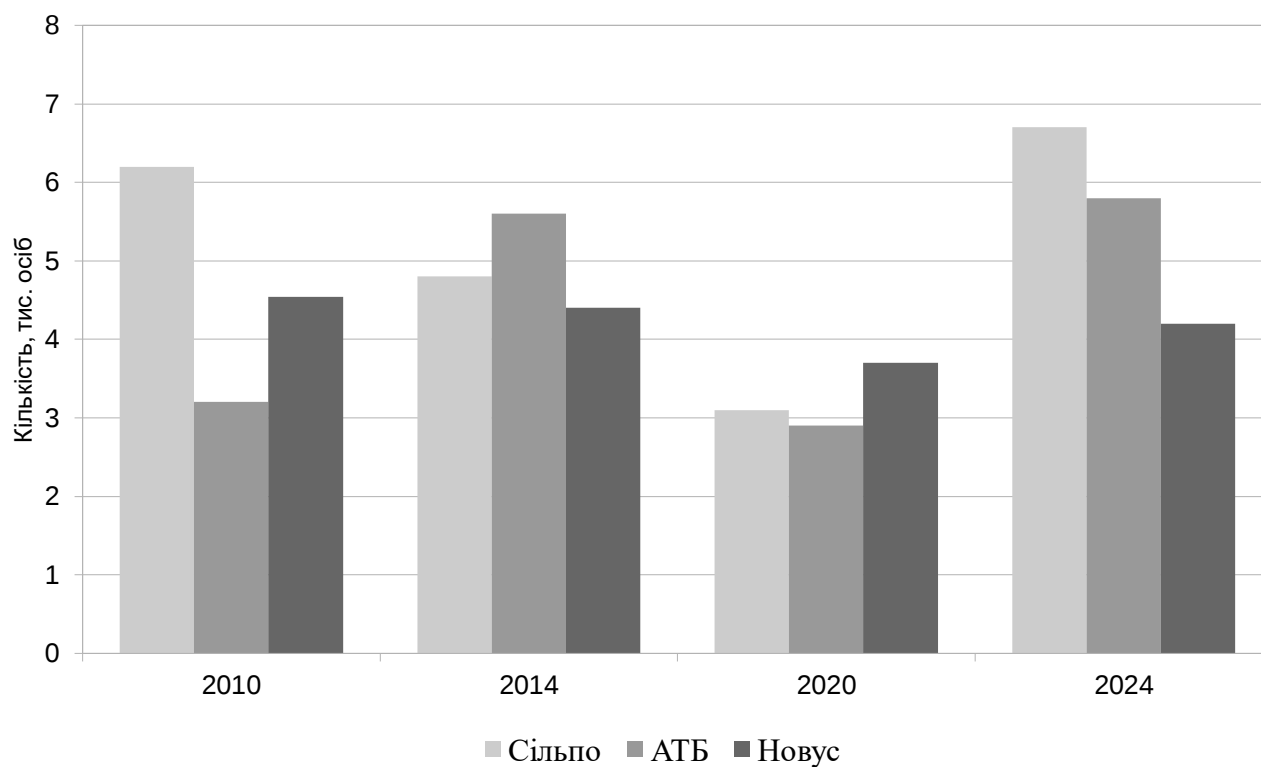
- ☐ Дуже задоволений / задоволена
- ☐ Задоволений / задоволена
- ☐ Нейтрально
- ☐ Не дуже задоволений / задоволена
- ☐ Незадоволений / незадоволена

5. Що, на Вашу думку, варто покращити в Новусі? (відкрите запитання)

Дякуємо за участь!

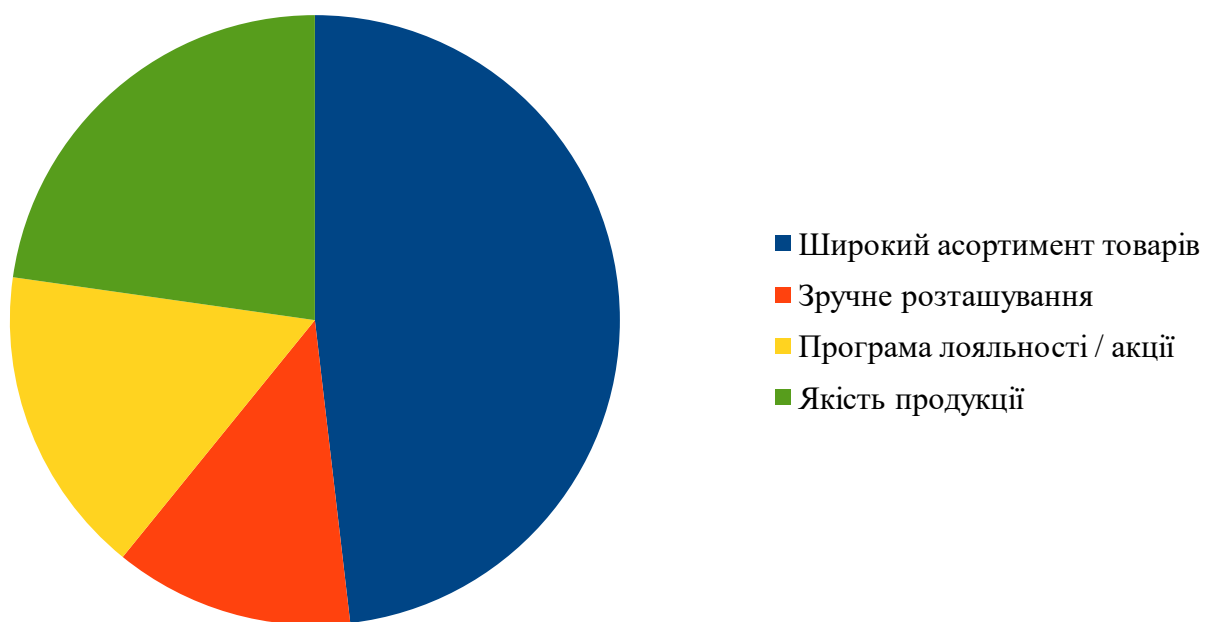
Додаток Б

Тенденція переваг українських споживачів щодо типів торговельних закладів



Додаток В

Причини, чому українці обирають ТОВ «НОВУС»



Додаток Г

Таблиця Г.1

ТАБЛИЦЯ ТОВ «НОВУС УКРАЇНА» ПРИМІТКИ ДО ОКРЕМОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА 2019-2020

	31 грудня 2020 року		
	Позики та нараховані відсотки	Орендні зобов'язання	Торгівельна та інша кредиторська заборгованість
До погашення протягом трьох місяців	52 707	163 247	2 450 179
До погашення від трьох до дванадцяти місяців	428 525	489 774	210 550
До погашення від 1 до 5 років	3 185 332	2 456 090	-
До погашення після 5 років	23 646	3 409 619	-
За вирахуванням майбутніх виплат відсотків	(440 652)	(3 085 419)	-
Усього	3 249 558	3 433 311	2 660 729
	31 грудня 2019 року		
	Позики та нараховані відсотки	Орендні зобов'язання	Торгівельна та інша кредиторська заборгованість
До погашення протягом трьох місяців	1 16 293	130 201	2 136 463
До погашення від трьох до дванадцяти місяців	864 230	390 604	102 975
До погашення від 1 до 5 років	502 046	1 968 165	-
До погашення після 5 років	48 841	3 032 532	-
За вирахуванням майбутніх виплат відсотків	(139 223)	(3 011 523)	-
Усього	1 392 187	2 509 979	2 239 438

Додаток Г

**Анонімне опитування задоволеності персоналу компанії ТОВ «НОВУС
УКРАЇНА»****Шановні колеги!**

Просимо вас відповісти на кілька запитань щодо вашого досвіду роботи в компанії НОВУС. Опитування є **анонімним** і допоможе покращити умови праці, взаємодію в колективі та загальну атмосферу в компанії.

Будь ласка, оберіть один із варіантів відповіді на кожне запитання:

1. Вам подобається працювати в мережі магазинів НОВУС?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

2. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

3. Чи вважаєте Ви систему преміювання прозорою?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

4. Чи комфортні умови праці у вашому магазині?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

5. Чи добре ставиться керівництво до персоналу?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

6. Чи є можливості для кар'єрного зростання у компанії?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

7. Чи рекомендували б Ви НОВУС як місце роботи іншим?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

**Дякуємо за участь! Ваші відповіді дуже важливі для покращення
внутрішнього клімату компанії.**

Додаток Д

Формула плинності кадрів

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів} = \left(\frac{\text{Кількість звільнених працівників за період}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу за період}} \right) \times 100\%$$

Коефіцієнт обороту з вибуття

$$\text{Коеф. обороту з вибуття} = \left(\frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \right) \times 100\%$$

Коефіцієнт обороту з прийому

$$\text{Коеф. обороту з прийому} = \left(\frac{\text{Кількість прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \right) \times 100\%$$