

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

**Мінакова Олена Олександрівна**

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
на тему: «Мотивація персоналу як складова соціально-  
трудових відносин»**

**Виконав:**

студент групи ІН18-8-24-М1Е(1.63)  
(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління  
бізнесом»

Спеціальності: 051 Економіка  
(код і найменування спеціальності)

**Кузьменко Данило Денисович**  
(ПІБ студента)

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

**Керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри**

**Жовняк Ольга Вікторівна**  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(підпис наукового керівника)

**2026 р.**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                        | <b>4</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН .....</b>                        | <b>8</b>   |
| 1.1. Генезис наукових поглядів на мотивацію в системі соціально-трудо-<br>вих відносин.....                              | 8          |
| 1.2. Класифікація форм та методів мотивації в системі регулювання соціально-<br>трудо-вих відносин.....                  | 22         |
| 1.3. Концептуальні підходи до формування системи мотивації на підприємстві<br>.....                                      | 29         |
| 1.4. Методичний інструментарій аналізу та оцінки ефективності мотиваційних<br>систем .....                               | 35         |
| <b>Висновок до розділу 1 .....</b>                                                                                       | <b>47</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТОВ «ЕПІЦЕНТР».....</b> | <b>49</b>  |
| 2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» як суб'єкта<br>соціально-трудо-вих відносин.....                 | 49         |
| 2.2. Аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу в ТОВ<br>«Епіцентр К».....                        | 69         |
| 2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «Епіцентр К»                                                  | 84         |
| <b>Висновок до розділу 2 .....</b>                                                                                       | <b>86</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» .....</b>                                       | <b>88</b>  |
| 3.1. Обґрунтування проєкту вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ<br>«Епіцентр К».....                            | 88         |
| 3.2. Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її<br>функціонування .....                           | 103        |
| <b>Висновок до розділу 3 .....</b>                                                                                       | <b>106</b> |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                    | <b>108</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                  | <b>111</b> |

## АНОТАЦІЯ

**Кузьменко Данило Денисович. «Мотивація персоналу як складова соціально-трудових відносин» – Рукопис.** Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

**Актуальність теми дослідження** обумовлена докорінною трансформацією соціально-трудових відносин в умовах нестабільності економічного середовища та цифрової трансформації. В сучасних умовах мотивація персоналу перестає бути лише інструментом стимулювання продуктивності, а стає стратегічним чинником забезпечення соціальної стабільності та гармонізації інтересів роботодавця і працівника. Ефективна система мотивації дозволяє мінімізувати конфліктність у трудовому колективі, знизити плинність кадрів та сформувати якісний людський капітал, що є критично важливим для ринкової стійкості великих ритейл-компаній.

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу як ключового елемента соціально-трудових відносин, спрямованого на підвищення залученості працівників та загальної ефективності діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс методів: системний підхід — для вивчення взаємозв'язків у системі мотивації; економіко-статистичний аналіз — для оцінки динаміки фонду оплати праці та ефективності використання персоналу; соціологічне опитування (анкетування) — для діагностики мотиваційного профілю працівників; метод ґрейдування та KPI — для розробки проектних рішень щодо оплати та стимулювання праці.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, соціально-трудові відносини, стимулювання праці, ґрейдинг, ключові показники ефективності (KPI), людський капітал, задоволеність працею, лояльність, соціальний пакет.

## ABSTRACT

**Kuzmenko Danylo Denysovich. “Personnel Motivation as a Component of Social and Labor Relations” – Manuscript.** Qualification work for obtaining a “Master's” degree – Odesa Institute of PJSC “Higher Education Institution ‘MAUP’”. Odesa, 2026.

**The relevance of the research topic** is driven by the fundamental transformation of social and labor relations in the context of economic instability and digital transformation. In modern conditions, personnel motivation is no longer just a tool for stimulating productivity but has become a strategic factor in ensuring social stability and harmonizing the interests of the employer and the employee. An effective motivation system allows for minimizing conflicts within the workforce, reducing staff turnover, and forming high-quality human capital, which is critically important for the market resilience of large retail companies.

**The purpose of the study** is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the personnel motivation system as a key element of social and labor relations, aimed at increasing employee engagement and the overall efficiency of the enterprise's activities.

**Research methods.** The work employs a set of methods: a systematic approach – to study the interrelationships within the motivation system; economic and statistical analysis – to assess the dynamics of the wage fund and the efficiency of personnel use; sociological surveying – to diagnose the motivational profile of employees; grading method and KPI – to develop project solutions for labor remuneration and incentives.

**Keywords:** personnel motivation, social and labor relations, labor incentives, grading, key performance indicators (KPI), human capital, job satisfaction, loyalty, social package.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних динамічних умовах господарювання ключовим пріоритетом для кожного підприємства стає пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій. Особливої гостроти це питання набуває у сфері торгівлі, де людський капітал є головним фактором успіху, а конкурентоспроможність бізнесу прямо залежить від якості сервісу та етики взаємодії з клієнтом. Мотивація персоналу виступає не просто інструментом управління, а фундаментальною складовою соціально-трудових відносин, здатною забезпечити баланс інтересів роботодавця та найманого працівника задля сталого розвитку торгівельного підприємства.

У сучасних реаліях ритейлу перед менеджментом постає критичне завдання — мінімізувати плинність кадрів та залучити висококваліфікованих фахівців торгівельної галузі. Це досягається через впровадження дієвих механізмів стимулювання, ідентифікацію пріоритетних мотиваторів для кожного співробітника та створення безпечних і комфортних умов праці.

Фундаментом стабільних соціально-трудових відносин на торгівельному підприємстві є забезпечення економічно обґрунтованої та соціально справедливої заробітної плати, яка корелює з індивідуальним внеском працівника в загальний обсяг продажів. Важливим аспектом є підвищення престижності професій торгівельного профілю, розвиток комунікативних навичок та емоційного інтелекту персоналу. Це можливо завдяки системі безперервного корпоративного навчання, моніторингу споживчих трендів та інноваційних бізнес-технологій.

Окрім внутрішнього середовища, суттєву роль відіграє розвиток корпоративної інфраструктури та соціального пакета, що сприяє формуванню стійкого кадрового резерву. Все це зумовлює об'єктивну необхідність розбудови структурованої системи взаємозв'язку між мотиваційними очікуваннями працівників та методами стимулювання, які застосовують

керівники для досягнення стратегічних цілей організації та добробуту кожного члена колективу.

У цілому, ефективність соціально-трудових відносин на торгівельному підприємстві базується на збалансованій системі матеріального та нематеріального заохочення. Така система має бути безпосередньо спрямована на формування, розвиток та утримання інтелектуально-трудоного потенціалу на всіх етапах взаємодії з клієнтом — від передпродажної підготовки до післяпродажного сервісу.

Саме тому, у процесі модернізації вітчизняних підходів до стимулювання праці в ритейлі, доцільно впроваджувати концепції, що підвищують зацікавленість менеджменту у збереженні стабільного колективу. Це передбачає забезпечення високої професійної кваліфікації персоналу (зокрема, навичок продажів та конфліктології) з чітким урахуванням якості обслуговування, обсягів реалізації та рівня клієнтської лояльності.

Слід наголосити, що, згідно з дослідженнями в галузі HR-менеджменту, витрати на пошук, рекрутинг та адаптацію нових співробітників у сфері торгівлі є значно вищими, ніж капіталовкладення в утримання та професійний розвиток уже наявних кадрів. Це робить мотивацію персоналу стратегічним інструментом забезпечення економічної стійкості підприємства.

Для більшості вітчизняних торгівельних підприємств характерною є певна обмеженість систем мотивації, що проявляється у надмірній концентрації на матеріальній винагороді при майже повному ігноруванні нематеріальних та морально-психологічних чинників. Часто спостерігається механічне копіювання закордонних моделей стимулювання, які не враховують реальний рівень розвитку вітчизняного ритейлу, обмежені фінансові ресурси компаній, а також специфічний менталітет і соціокультурні потреби працівників торгівлі. Це створює гостру потребу в комплексному дослідженні систем мотивації та розробці ефективних механізмів управління персоналом, які б гармоніювали з цілями торгівельного бізнесу.

Висока актуальність проблеми мотивації персоналу як ключового чинника якості соціально-трудових відносин зумовила значний інтерес наукової спільноти. Питаннями спонукання до праці та управління людською поведінкою займалися такі видатні зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор.

Проблема мотивації персоналу залишається предметом активного вивчення ряду науковців, зокрема Б. М. Генкіна, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіної, С. А. Шапіро, Й. Щипачинського. Вагомий внесок у дослідження специфіки мотивації в контексті українського ринку праці та соціально-економічних відносин зробили такі вітчизняні фахівці, як Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші. Їхні напрацювання слугують теоретичним підґрунтям для створення гнучких мотиваційних систем, здатних адаптуватися до мінливих умов торговельного середовища.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу в межах соціально-трудових відносин у мережі торговельних центрів ТОВ «Епіцентр К».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних інструментів удосконалення мотивації персоналу як ключового чинника розвитку соціально-трудових відносин у сфері великоформатної роздрібної торгівлі.

**Метою дипломної роботи** є розробка науково-методичних рекомендацій та практичних заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К» для гармонізації соціально-трудових відносин, зниження плинності кадрів та підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Розкрити теоретико-методологічні основи дослідження мотивації персоналу як фундаментальної складової системи соціально-трудових відносин у сучасному ритейлі.
2. Проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності та наявну організаційну структуру управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К».
3. Оцінити діючу систему матеріального та нематеріального стимулювання на підприємстві, а також стан соціально-трудових відносин у розрізі різних категорій персоналу (адміністрація, торговий відділ, складська логістика).
4. Провести діагностику рівня задоволеності працівників ТОВ «Епіцентр К» чинною системою бонусів та корпоративних пільг, ідентифікувавши пріоритетні трудові мотиви в умовах високої інтенсивності праці.
5. Обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення мотиваційної моделі (зокрема розвиток системи грейдування та корпоративної культури) для зміцнення соціально-трудового партнерства на підприємстві.

**Наукова новизна дослідження** полягає в поглибленні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу як базового елемента соціально-трудових відносин.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості їх впровадження в діяльність ТОВ «Епіцентр К» для стабілізації кадрового складу та підвищення продуктивності праці.

Кваліфікаційну роботу викладено на 116 сторінках друкованого тексту; вона містить 33 таблиці і 11 рисунків та структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який включає 82 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

#### 1.1. Генезис наукових поглядів на мотивацію в системі соціально-трудових відносин

Проблема підвищення результативності праці та пошуку механізмів впливу на трудову активність персоналу залишається центральною з моменту зародження суспільного виробництва. У контексті соціально-трудових відносин еволюція поглядів на мотивацію відображає трансформацію ролі людини в економічній системі: від простого ресурсу до активного суб'єкта взаємодії.

Витоки теоретичного обґрунтування мотиваційних чинників знаходимо в працях Адама Сміта. У своєму фундаментальному дослідженні «Дослідження про природу і причини багатства народів» він заклав підвалини концепції «економічної людини». Згідно з поглядами Сміта, фундаментом трудових відносин є особистий економічний інтерес: працівник прагне покращити власний добробут, що стає головним рушієм його активності. Автор вперше акцентував увагу на тому, що щедра винагорода є не просто витратами підприємця, а стратегічним інструментом, який підвищує працелюбність, кмітливість та лояльність персоналу. Таким чином, Сміт визначив заробітну плату як базовий регулятор соціально-трудової взаємодії.

Новий етап у розвитку мотиваційних аспектів трудових відносин пов'язаний із діяльністю Фредеріка Тейлора, засновника школи «наукового управління». У праці «Принципи наукового управління» він критикував зрівняльну систему оплати праці, вбачаючи в ній основну причину низької ефективності та відсутності ентузіазму працівників. Тейлор розглядав

мотивацію як жорстко структурований процес стимулювання через «систему уроків» та індивідуалізацію винагороди[60].

З позицій соціально-трудових відносин, тейлоризм запропонував модель «раціонального обміну»:

- Підприємство забезпечує чіткі інструкції, ресурси та значні надбавки (від 30% до 100% за успішне виконання плану).
- Працівник натомість погоджується на високу інтенсивність праці та суворий контроль.

Ф. Тейлор стверджував, що грошова винагорода є домінуючим мотивом, а економічний стимул — єдиним дієвим містком між інтересами власника та найманого робітника.

У міру розвитку економічних систем та зростання рівня суспільного добробуту ставало очевидним, що суто матеріальна стимуляція не здатна забезпечити довгострокову стабільність соціально-трудових відносин. Почався перехід від моделі «економічної людини» до концепції «соціальної людини».

Фундаментальний зсув у парадигмі мотивації здійснив Е. Мейо, засновник «школи людських відносин». На основі відомих Хотторнських експериментів він довів, що продуктивність праці та лояльність персоналу залежать не стільки від фізичних умов роботи чи розміру винагороди, скільки від характеру взаємодії всередині колективу. З позицій соціально-трудових відносин, праця Мейо «Людські проблеми індустріальної цивілізації» обґрунтувала значущість таких чинників, як соціальний статус працівника, психологічний клімат та неформальна комунікація. Це перетворило робоче місце з простого майданчика для заробляння грошей на простір соціальної інтеграції[24].

Подальша еволюція поглядів була пов'язана з поглибленим вивченням поведінкових аспектів соціальної взаємодії. Так, у теорії соціального навчання Дж. Роттера вибір моделі поведінки працівника розглядається через очікування «підкріплення». У контексті трудових відносин це означає, що

працівник оцінює не лише грошовий бонус, а й суб'єктивну цінність соціального визнання, статусу та захищеності. Взаємодія між управлінцем та підлеглим стає процесом постійного обміну, де задоволення потреб у самостійності та любові (прихильності колективу) є не менш важливим, ніж фізичний комфорт[60].

Вагомий внесок у розуміння природи мотивації зробив К. Роджерс, який виділив потребу в «актуалізації» як провідний мотив людської діяльності. З погляду сучасних соціально-трудових відносин, це означає, що прогресивні підприємства повинні створювати умови для саморозвитку персоналу. Якщо трудова ситуація не дозволяє людині реалізувати її вроджені здібності, виникає конфлікт інтересів, що руйнує залученість. Отже, сучасна система мотивації має пропонувати не лише компенсацію за зусилля, а й можливості для професійного та особистісного зростання працівника[55].

Сучасна наукова думка класифікує підходи до стимулювання праці за трьома основними напрямками: змістовні теорії (аналізують ієрархію внутрішніх спонукань), процесні теорії (досліджують механізми вибору моделі поведінки залежно від очікувань) та теорії поведінкових відносин (фокусуються на зовнішніх чинниках, що корегують щоденну активність персоналу). У системі соціально-трудових відносин ці підходи дозволяють керівництву торгівельного підприємства не лише розуміти бажання працівника, а й прогнозувати його реакцію на управлінські рішення.

Фундаментальне значення для розуміння структури мотиваційного процесу має теорія А. Маслоу, викладена у праці «Мотивація й особистість». Автор запропонував ієрархічну модель, яка в розрізі трудових відносин трансформується у логічну послідовність зобов'язань роботодавця:

1. Фізіологічний рівень: забезпечується через гідну заробітну плату, що дозволяє задовольнити базові потреби (харчування, житло).
2. Безпековий рівень: реалізується через стабільність зайнятості, соціальні гарантії, дотримання КЗпП та створення безпечних умов праці.

3. Соціальний рівень (приналежність): формування відчуття причетності до команди, підтримка корпоративного духу та розвиток внутрішніх комунікацій.

4. Рівень визнання: впровадження систем оцінки результатів, надання статусу «кращого працівника», публічне визнання професійної компетентності.

5. Рівень самоактуалізації: створення умов для професійного навчання, творчого підходу до вирішення завдань та кар'єрного ліфту[44].

Важливим для соціально-трудового партнерства є висновок Маслоу про відсутність жорстких кордонів між рівнями: працівник може одночасно прагнути і стабільної оплати, і визнання. Задоволена потреба втрачає свою мотивуючу силу, що вимагає від менеджменту торгівельної мережі постійного оновлення інструментів стимулювання відповідно до актуального рівня запитів колективу.

Розвиваючи ідеї ієрархічності, К. Альдерфер у своїй теорії ERG запропонував більш гнучку модель, згрупувавши потреби у три категорії: існування (existence), зв'язку (relatedness) та зростання (growth) (рис. 1.1).

З погляду соціально-трудових відносин, концепція Альдерфера містить критично важливий для ритейлу «принцип регресії»: якщо підприємство не забезпечує працівникові можливостей для професійного зростання (вищий рівень), він починає висувати надмірні вимоги до умов праці або міжособистісних зв'язків (нижчі рівні). Це пояснює, чому за відсутності кар'єрних перспектив персонал стає більш конфліктним або вимагає постійного підвищення зарплати незалежно від результатів. Таким чином, балансування між цими трьома групами потреб дозволяє уникнути деструктивних процесів у трудовому колективі[51].

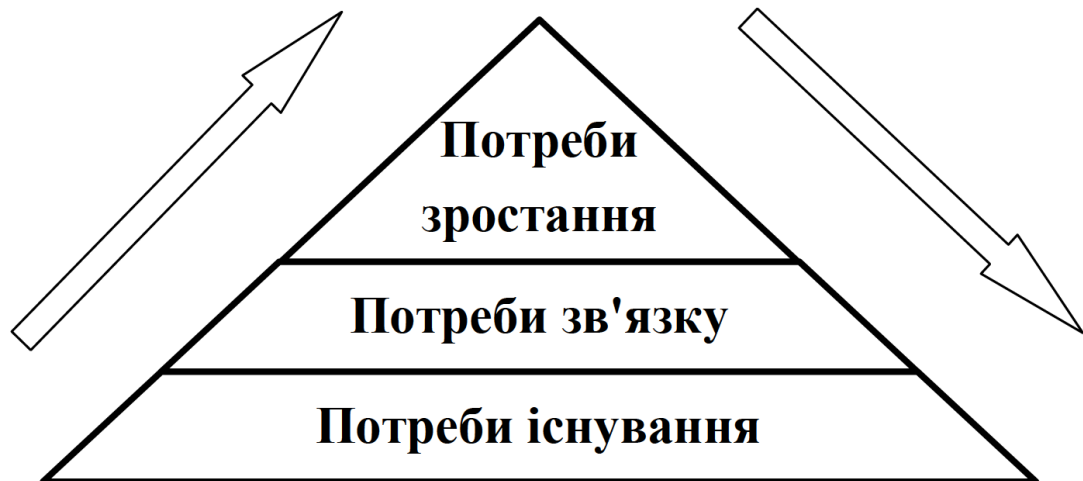


Рис. 1.1. Піраміда потреб за теорією мотивації Альдерфера

Вагомий внесок у розуміння природи взаємовідносин між менеджментом та персоналом зробив Д. Мак-Грегор. У своїй знаковій праці «Людська сторона підприємства» він обґрунтував дві протилежні концепції сприйняття людського ресурсу — теорію «Х» та теорію «Y», які фактично визначають вектор розвитку соціально-трудових відносин в організації[13].

Теорія «Х» відображає авторитарну модель взаємодії, що базується на припущенні про вроджену пасивність працівника. Згідно з цим підходом, персонал розглядається як такий, що уникає відповідальності, позбавлений амбіцій та байдужий до стратегічних цілей торговельного підприємства. У межах такої системи мотивація зводиться до жорсткого адміністрування, зовнішнього контролю та політики покарань. Для торговельної сфери такий підхід часто призводить до конфліктності та формального виконання стандартів обслуговування.

На противагу цьому, теорія «Y» пропонує демократичну модель соціально-трудових відносин, де працівник є активним та ініціативним суб'єктом. Основні положення цієї теорії стверджують, що:

- прагнення до праці та творчості є природним станом людини;

- потенціал до розвитку, відповідальність та готовність до співпраці є внутрішніми якостями персоналу[34].

З позицій формування ефективних соціально-трудових відносин, Мак-Грегор наголошує, що головним завданням управління є не примус, а створення відповідного організаційного середовища. Саме через методи мотивації керівництво має інтегрувати особисті цілі працівника в загальну стратегію підприємства.

У контексті діяльності великих торговельних мереж ці теорії не є взаємовиключними. Ефективна соціально-трудова політика передбачає орієнтацію на принципи теорії «Y», проте враховує наявність сегментів персоналу (категорія «X»), які потребують більш чіткої структуризації та поступової трансформації їхнього ставлення до праці. Таким чином, перехід від жорсткого контролю до стимулювання відповідальності стає ключовим фактором зміцнення партнерських відносин між організацією та її співробітниками.

Важливим вектором у дослідженні природи соціально-трудових відносин є теорія потреб Д. Мак-Клелланда, яка акцентує увагу на трьох ключових детермінантах поведінки працівника в організації:

1. Потреба в досягненні: відображає прагнення суб'єкта трудових відносин до професійної самостійності та успіху. Працівники з високим рівнем цієї потреби стають драйверами інновацій, оскільки готові брати на себе відповідальність за ризиковані рішення та досягнення амбітних цілей.

2. Потреба в належності та причетності: є фундаментом соціальної інтеграції в колективі. Вона передбачає розвиток дружніх взаємовідносин, пошук підтримки та ідентифікацію себе з корпоративними цінностями торговельної мережі. Для ритейлу цей чинник є критичним при формуванні стабільних робочих груп.

3. Потреба у владі: у контексті соціально-трудової ієрархії проявляється в бажанні впливати на поведінку інших та контролювати робочі

процеси. Це важливий елемент формування кадрового резерву для управлінських ланок підприємства[71].

Особливе значення для розбудови ефективної системи мотивації має двофакторна теорія Ф. Герцберга, викладена у праці «Мотивація до роботи». З позицій соціально-трудових відносин, Герцберг здійснив революційний розподіл чинників впливу на дві групи:

- Гігієнічні фактори (зовнішні): пов'язані із середовищем, у якому здійснюється праця. Сюди належать політика компанії, стиль управління, фізичні умови, соціальні пільги, стабільність роботи та, що важливо, рівень заробітної плати.
- Мотиваційні фактори (внутрішні): безпосередньо стосуються змісту самої роботи та можливостей професійної самореалізації. Це визнання успіхів, змістовність завдань, відповідальність та перспективи кар'єрного зростання. Саме ці чинники формують справжню задоволеність працею та стимулюють працівника до підвищення результативності[70].

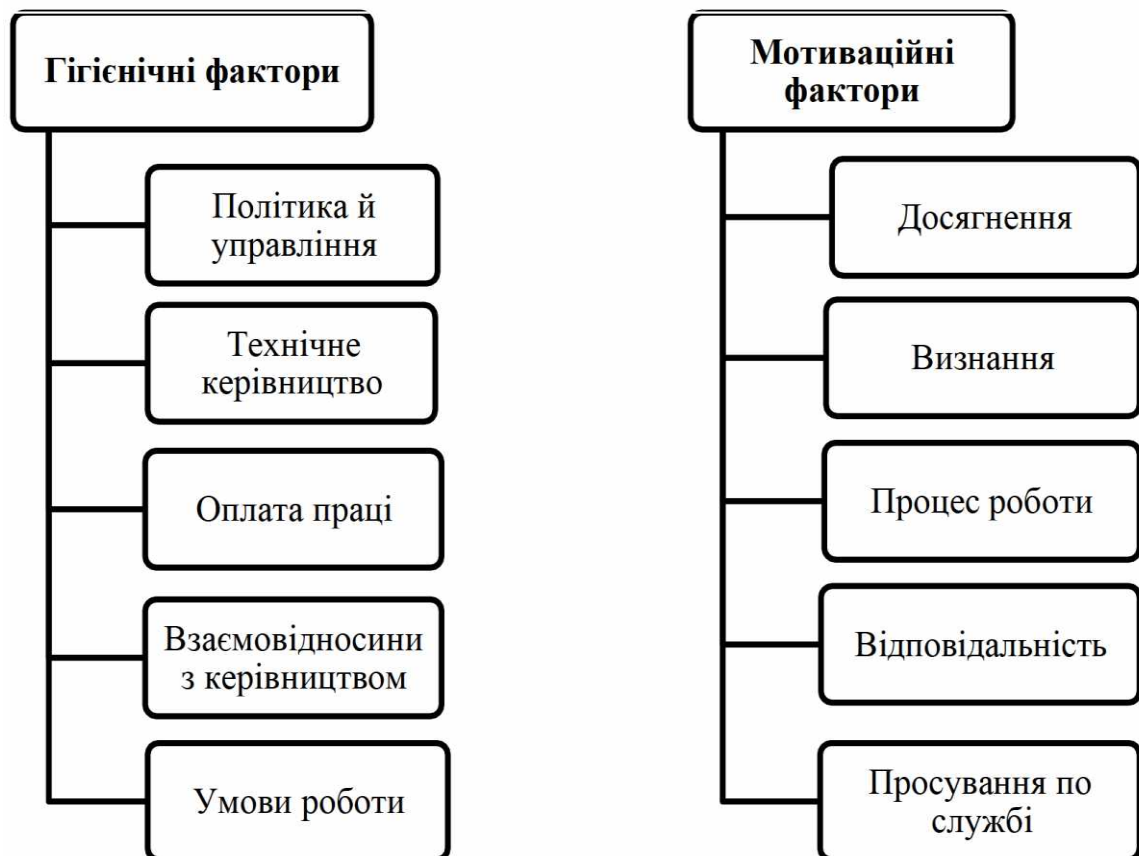


Рис. 1.2. Двохчинникова теорія мотивація Ф. Герцберга

Розуміння природи соціально-трудових відносин вимагає чіткого розмежування між чинниками, що лише утримують працівника на робочому місці, та тими, що стимулюють його до надпродуктивності. Відповідно до двофакторної моделі Ф. Герцберга, негативний стан гігієнічних факторів (наприклад, несправедлива система оплати або неналежні умови праці) провокує гостре невдоволення та деструкцію трудових відносин. Проте їх оптимізація лише створює нейтральний фон — стан «відсутності невдоволення», який не є тотожним активній мотивації. Справжнє позитивне ставлення до праці формується виключно під впливом мотиваційних чинників (змістовність роботи, визнання), відсутність яких, своєю чергою, веде не до активного протесту, а до стагнації трудового потенціалу та байдужості[32].

Більш динамічний погляд на мотивацію як на процес вибору моделі поведінки пропонує теорія очікувань В. Врума. У межах соціально-трудових відносин ця теорія пояснює, як формується «психологічний контракт» між працівником та організацією через систему суб'єктивних оцінок. Ступінь залученості персоналу до виконання корпоративних завдань визначається трьома критичними взаємозв'язками:

1. «Затрати праці — Результати»: працівник має бути впевнений, що його зусилля (наприклад, інтенсивність обслуговування клієнтів) реально призведуть до досягнення встановлених показників.
2. «Результати — Винагорода»: наявність чіткої кореляції між успішним виконанням плану та отриманням конкретних преференцій.
3. Валентність: суб'єктивна міра цінності отриманої винагороди для конкретної особистості[57].

З погляду соціально-трудового партнерства, мотиваційна система буде ефективною лише тоді, коли працівник вірить у реальність досягнення цілей та відчуває справедливість обміну своїх зусиль на цінну для нього винагороду. Якщо хоча б один із цих елементів відсутній (наприклад, цілі є недосяжними або винагорода не має цінності для працівника), мотивація прямує до нуля, що призводить до ерозії соціально-трудових відносин.

Таким чином, еволюція наукових поглядів — від «економічної людини» Сміта до складних процесних моделей Врума — свідчить про поступове визнання пріоритетності внутрішніх психологічних механізмів та соціальної взаємодії як ключових чинників ефективності сучасної організації.

Важливим інструментом аналізу взаємодії між працівником та організацією є теорія справедливості Дж. Адамса. У межах соціально-трудових відносин вона базується на припущенні, що індивід оцінює не лише абсолютний розмір своєї винагороди, а й її відносну відповідність зусиллям порівняно з іншими учасниками трудового процесу[69].

Згідно з цією концепцією, кожен працівник суб'єктивно визначає співвідношення між своїм «входом» (витратами) та «виходом» (результатами):

- «Вхід» у трудові відносини включає не лише фізичні чи інтелектуальні зусилля, а й професійний досвід, кваліфікацію, стаж роботи на підприємстві, вік, освіту та соціальний статус.
- «Вихід» — це сукупність матеріальних виплат, пільг, визнання та кар'єрних перспектив, які надає підприємство.

Особливе місце в системі соціально-трудових відносин посідає цільова теорія мотивації Е. Лока, згідно з якою поведінка особистості в трудовому процесі детермінується поставленими цілями. У межах взаємодії «працівник — роботодавець» цілі виконують роль орієнтирів, що концентрують зусилля на пріоритетних напрямках та слугують базою для оцінки витрачених ресурсів. Е. Лок обґрунтував, що процес встановлення цілей сам по собі є потужним мотиватором, проте його ефект залежить від конкретних характеристик завдань:

- чітко сформульовані та амбітні цілі стимулюють вищу результативність, ніж загальні або надто легкі доручення.
- завищені, недосяжні плани в торгівельній діяльності призводять до психологічного відчуження працівника та падіння мотивації[49].

З погляду соціально-трудового партнерства, спільне визначення цілей є механізмом узгодження інтересів працівника та підприємства.

Найбільш комплексною моделлю, що інтегрує елементи очікувань та справедливості, є теорія Л. Портера та Е. Лоулера. Вона розглядає мотивацію як цілісну систему, що включає п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, результати, винагороду та ступінь задоволення.

У контексті соціально-трудових відносин ця модель доводить, що результативність праці залежить не лише від стимулів, а й від здібностей працівника та чіткого усвідомлення ним своєї ролі в організації. Система винагород за цією теорією поділяється на два вектори:

1. Внутрішні винагороди: породжуються самим змістом праці (відчуття значущості, успіху, самоповага, задоволення від професійного спілкування).
2. Зовнішні винагороди: надаються підприємством (заробітна плата, кар'єрне просування, адміністративне визнання)[19].

Ключовим висновком є те, що задоволення працівника є похідним від результативної праці та справедливості отриманих виплат. Саме відчуття цінності винагороди формує подальшу поведінку суб'єкта праці, створюючи циклічний процес відтворення мотиваційного потенціалу.

Опрацювання класичного та сучасного наукового доробку дозволило структурувати підходи до мотивації в межах трьох парадигм: змістовної та процесної (табл. 1.1). Кожна з них розкриває певну грань соціально-трудових відносин — від внутрішніх потреб особистості до складних механізмів очікування справедливої винагороди[21].

Таблиця 1.1.

Класифікація підходів до теорій мотивації в системі соціально-  
трудових відносин

| Теорії мотивації                                                  | Зміст теорії мотивації                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ ПІДХІД</b>                                       |                                                                                                                                                                                                                            |
| Теорія очікувань<br>В. Врума                                      | Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї                                                                                          |
| Теорія справедливості<br>С. Адамса                                | Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу                                                                       |
| Теорія Портера- Лоулера                                           | Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення                 |
| Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського                    | Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно                                                                                                   |
| Теорія соціальних порівнянь<br>Л. Фестінгера                      | Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки                                                             |
| Теорія виклику<br>С.А. Суркова                                    | У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»                                                                                      |
| Теорія підкріплення<br>Б. Ф. Скіннера                             | Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів                |
| Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема                | Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку                                                   |
| Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона  | Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди                    |
| Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса | Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї |

Продовження таблиці 1.1

| ЗМІСТОВНИЙ ПІДХІД                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Теорія «батога і пряника»<br>Дж. Бентхема                     | Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проєктів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників                                                                                                                                                            |
| Теорія «наукового управління»<br>Ф. Тейлора                   | Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Соціальна теорія<br>Е. Мейо                                   | Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники                                                                                                                                                                                                                                          |
| Теорія потреб<br>А. Маслоу                                    | Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Теорія існування, приналежності та зростання<br>К. Альдерфера | Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовдосконалення)                                                                                                                                     |
| Теорія потреб «Х» та «У»<br>Д. МакГрегора                     | Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження                                                                                                                                                                |
| Теорія «Z»<br>В. Оучі                                         | Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що закладається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості                                                                                                                                                                 |
| Структура ідеального управління<br>Р. Лайкерта                | Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками |

Наукова дискусія щодо визначення сутності мотивації персоналу свідчить про багатогранність цього явища. Так, в Економічній енциклопедії мотивація трактується як першопричина діяльності економічного суб'єкта, що поєднує інтерес та способи реалізації певної мети. Проте, з погляду кадрового менеджменту, таке формулювання є дещо вузьким і більшою мірою відповідає категорії «мотив».

Аналіз напрацювань провідних вітчизняних вчених дозволяє виокремити соціально-економічну складову мотивації. Зокрема, А. М. Колот розглядає мотивацію як складну систему внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що не лише спонукають до праці, а й задають їй цільову спрямованість на перетині особистих інтересів працівника та стратегічних цілей організації. Своєю чергою, Д. П. Богиня акцентує увагу на суб'єктивному аспекті — сукупності внутрішніх потреб та інтересів особистості, що стають фундаментом її трудової активності[33,34].

Дослідники соціально-трудової взаємодії пропонують різні вектори розуміння мотиваційного процесу:

- Процесно-поведінковий підхід: А. Я. Кібанов та Г. Т. Куліков визначають мотивацію як свідомий процес вибору моделі поведінки для досягнення цілей та задоволення потреб. Аналогічну позицію займає Б. М. Генкін, наголошуючи на активізації дій суб'єкта.
- Трансформаційний підхід: Капустянський вбачає в мотивації інструмент довгострокового впливу на ціннісні орієнтири персоналу, що є критично важливим для формування корпоративної культури великих торгівельних мереж.
- Енергетичний підхід: Н. Самоукіна та Р. Л. Дафт описують мотивацію як внутрішню енергію або «сили», що збуджують у людині ентузіазм та завзятість у досягненні результатів[49].

Особливий інтерес для нашого дослідження становлять дефініції, що розглядають мотивацію як інструмент узгодження інтересів. С. А. Шапіро трактує мотивацію трудової діяльності як комплекс заходів суб'єкта

управління, спрямованих на задоволення очікувань працівників у межах реалізації цілей підприємства. Й. Щипачинський та М. Армстронг доповнюють це бачення, визначаючи мотивацію як свідомий вплив на поведінку персоналу через створення специфічних ситуацій («соціального середовища»), де успіх організації стає умовою досягнення особистих цілей працівника[43].

Психофізіологічний аспект розкриває Й. Пенч, визначаючи мотивацію як складний механізм психічної природи, що запускає та організовує трудову поведінку.

Систематизація наукових поглядів на природу мотивації дозволяє звести існуюче різноманіття тлумачень до чотирьох засадничих концептів, що розкривають різні аспекти соціально-трудої взаємодії:

- Управлінський аспект: розглядає мотивацію як цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на персонал через систему стимулів для формування моделі поведінки, що відповідає стратегічним цілям підприємства.
- Поведінковий аспект: акцентує увагу на свідомому виборі працівником певної траєкторії дій під тиском внутрішніх переконань та зовнішніх обставин.
- Детермінаційний аспект: визначає мотивацію як сукупність інтегральних сил (ендогенних та екзогенних), що активізують трудовий потенціал особистості.
- Психологічний аспект: трактує мотивацію як внутрішній стан суб'єкта праці, що обумовлений його унікальною структурою потреб та інтересів[64].

Аналіз еволюції мотиваційних теорій підтверджує фундаментальну аксіому сучасного менеджменту: сталий розвиток підприємств можливий лише за умови випереджаючого розвитку людського капіталу. У межах соціально-трудої відносин це означає перехід від жорсткого адміністрування до побудови системи партнерства, де потреби працівника

задовольняються через адекватні та справедливі форми стимулювання, а працівник, своєю чергою, демонструє залученість до досягнення корпоративної мети.

Варто зауважити, що на межі XX та XXI століть трансформація мотиваційних концепцій прискорилося під тиском глобалізаційних процесів та переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки. В умовах інформаційного суспільства соціально-трудові відносини набувають нової якості: інтелект, знання та інноваційна активність персоналу стають головними конкурентними перевагами.

Це зумовлює необхідність перегляду традиційних методів мотивації на торгівельних підприємствах. У середовищі, де панує висока мінливість ринку та цифровізація бізнес-процесів, мотиваційна система повинна не просто «спонукати до виконання завдань», а створювати середовище для безперервного саморозвитку працівника, що є запорукою життєздатності всієї соціально-економічної системи підприємства.

## **1.2. Класифікація форм та методів мотивації в системі регулювання соціально-трудових відносин**

Побудова життєздатної моделі соціально-трудових відносин на підприємстві вимагає впровадження комплексної системи мотивації, яка б гармонійно поєднувала різнопланові форми впливу на персонал. Ефективність такої системи визначається її здатністю адаптуватися до динамічних потреб працівників, враховуючи при цьому економічні можливості та стратегічні пріоритети підприємства.

У сучасній теорії та практиці менеджменту форми мотивації розглядаються як конкретні прояви взаємодії суб'єктів трудових відносин, спрямовані на активізацію людського капіталу.

Систематизацію основних форм мотивації персоналу, що становлять основу інструментарію управління в системі соціально-трудових відносин, доцільно представити у вигляді ієрархічної структури (рис. 1.3).

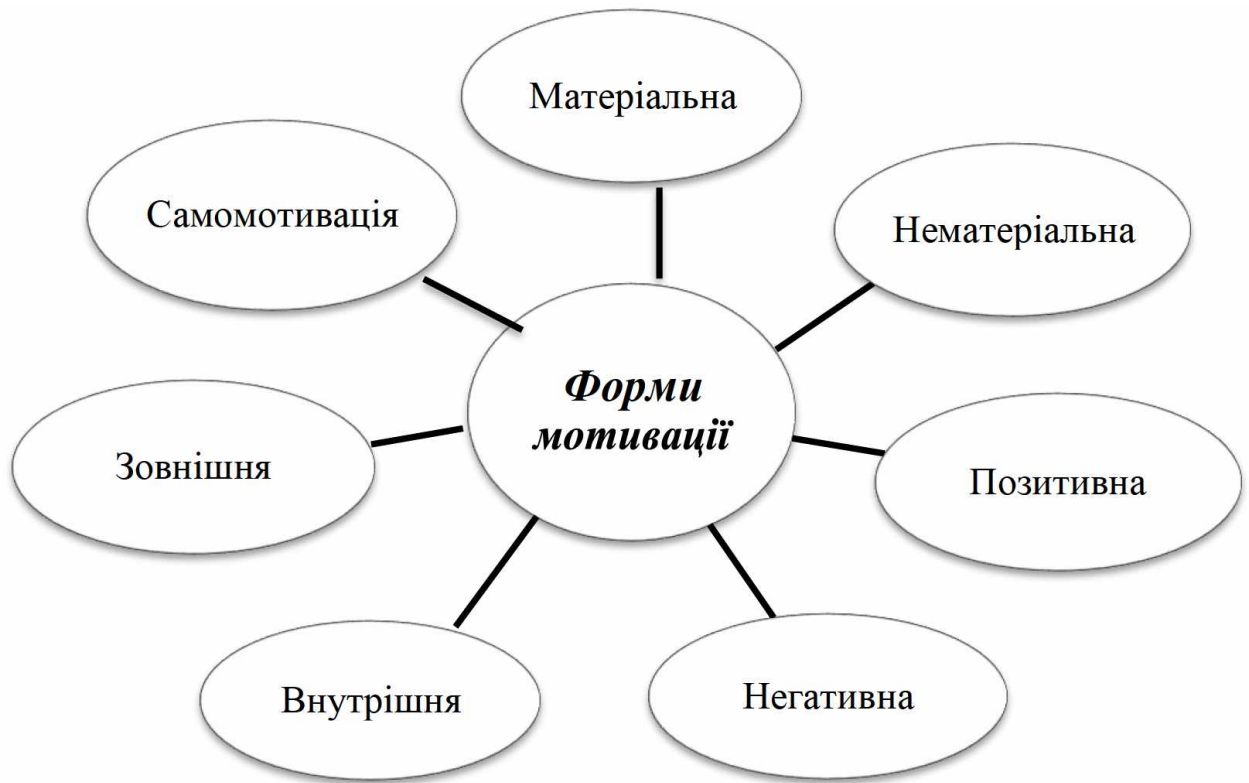


Рис. 1.3. Структурно-логічна схема форм мотиваційного впливу на суб'єктів трудових відносин

Традиційно базовим елементом соціально-трудових відносин виступає матеріальна грошова мотивація, що охоплює заробітну плату, систему преміювання та бонусні виплати. У ринковій економіці вона залишається фундаментом економічного обміну між роботодавцем та найманим працівником. Проте сучасна практика менеджменту доводить, що орієнтація виключно на фінансову складову не здатна забезпечити сталу залученість персоналу. Грошова винагорода часто сприймається як «гігієнічний чинник»: її відсутність викликає гостре невдоволення, але сама по собі вона не гарантує творчої активності та лояльності в довгостроковій перспективі[23].

Для гармонізації соціально-трудових відносин та задоволення вищих психологічних потреб особистості на підприємстві має бути розбудована

багаторівнева система нематеріальної мотивації. Вона дозволяє зміцнити психологічний зв'язок працівника з організацією та підвищити якість трудового життя.

У межах соціально-трудового партнерства інструменти нематеріальної мотивації доцільно групувати за такими напрямками:

Професійно-кар'єрний розвиток: забезпечення чітких перспектив кар'єрного росту, можливість систематичного підвищення кваліфікації та професійного навчання.

Соціально-побутове стимулювання: надання пільг на придбання продукції підприємства, організація відряджень, впровадження гнучких графіків роботи та забезпечення гідних, ергономічних умов праці.

Морально-психологічне визнання: публічні подяки від керівництва, привітання зі значущими датами, проведення корпоративних заходів, що сприяють згуртованості колективу та формуванню позитивного мікроклімату.

Управлінська партисипація: залучення персоналу до прийняття рішень, врахування раціоналізаторських пропозицій, делегування повноважень та підвищення міри особистої відповідальності. Це перетворює працівника з пасивного виконавця на активного суб'єкта трудових відносин[16].

Організаційна прозорість: постановка чітких, зрозумілих цілей та створення умов для здорової професійної конкуренції, що стимулює внутрішній драйв до самовдосконалення.

У сучасній системі соціально-трудових відносин взаємодія між роботодавцем та персоналом реалізується через поєднання позитивної та негативної мотивації, що класично визначається як принцип «батога та пряника».

- Позитивна мотивація спрямована на закріплення бажаної трудової поведінки через систему винагород за високу ефективність.

- Негативна мотивація виконує регулятивну функцію, передбачаючи застосування адміністративних та фінансових санкцій за порушення трудової дисципліни або незадовільні результати[47].

У межах соціально-трудового партнерства вибір між цими підходами має бути збалансованим: надмірний акцент на санкціях руйнує довіру в колективі, тоді як відсутність відповідальності знижує загальну керованість торговельного центру. Пріоритетність того чи іншого підходу визначається специфікою робочого місця та індивідуальними особливостями працівника.

Для глибшого розуміння механізмів формування трудової активності доцільно розрізняти зовнішню та внутрішню мотивацію:

1. Зовнішня (екстринсивна) мотивація: формується під дією зовнішніх чинників — стимулів, які пропонує підприємство (зарплата, статус, оцінка з боку менеджменту). Вона є інструментом прямого управління з боку суб'єкта трудових відносин.

2. Внутрішня (інтринсивна) мотивація: зумовлена самим процесом праці, її змістом та задоволенням від професійної самореалізації. Тут ключову роль відіграє самооцінка працівником власних досягнень.

Сучасні тенденції розвитку соціально-трудових відносин у сфері торгівлі демонструють поступовий перехід від виключно загальнокорпоративних систем мотивації до більш гнучких рівнів:

- Групова мотивація: орієнтована на стимулювання окремих підрозділів (наприклад, конкретних торгових відділів чи логістичних ланок), що сприяє розвитку командної взаємодії.
- Індивідуальна мотивація: застосовується для утримання стратегічно цінних фахівців та враховує їхні персональні потреби.
- Самомотивація: вищий рівень зрілості трудових відносин, за якого працівник самостійно ідентифікує внутрішні смисли своєї діяльності, що мінімізує потребу у зовнішньому контролі та підвищує інтелектуальний капітал підприємства[62].

Для систематизації інструментарію впливу на персонал у межах нашого дослідження, узагальнимо найбільш поширені класифікації методів мотивації у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

## Класифікація методів мотивації в системі соціально-трудових відносин

| Класифікаційна ознака          | Методи мотивації      | Характеристика в контексті соціально-трудових відносин                                        |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| За способом впливу             | Примушення            | Побудова відносин на основі страху перед санкціями (звільнення, штрафи, депреміювання).       |
|                                | Винагородження        | Реалізація принципу економічного та морального обміну за результативність (премії, подяки).   |
|                                | Солідарності          | Гармонізація особистих цілей працівника з корпоративними цінностями через навчання та клімат. |
| За суб'єктом                   | Самотивації           | Внутрішньоособистісні механізми саморозвитку та свідомого ставлення до праці.                 |
|                                | Сторонньої мотивації  | Прямий управлінський вплив суб'єкта (менеджменту) на об'єкт (персонал).                       |
| За спрямованістю впливу        | Позитивні             | Методи, що базуються на стимулюванні успіху та позитивному підкріпленні (кар'єра, бонуси).    |
|                                | Негативні             | Регулятивні заходи стримування через систему дисциплінарних покарань.                         |
| За місцем виникнення           | Внутрішні             | Психологічне задоволення від змісту праці, її значущості та соціальної взаємодії в колективі. |
|                                | Зовнішні              | Матеріальні та статусні атрибути, що надаються підприємством (зарплата, престиж посади).      |
| За економічним змістом         | Фінансові             | Прямі та опосередковані грошові інвестиції підприємства в персонал (оплата праці, навчання).  |
|                                | Нефінансові           | Методи підвищення якості трудового життя (гнучкий графік, умови праці, участь в управлінні).  |
| За функціональним призначенням | Економічні            | Матеріальне стимулювання кількісних та якісних показників результативності праці.             |
|                                | Організаційні         | Вдосконалення процесу праці, збагачення її змісту та покращення ергономіки робочих місць.     |
|                                | Соціальні             | Надання соціальних гарантій та пільг (страхування, харчування, кредитування, житло).          |
|                                | Морально-психологічні | Заходи з формування лояльності, визнання заслуг та сприятливого клімату в організації.        |

Згідно з підходом С. А. Шапіро, система мотивації на підприємстві функціонує через інтеграцію адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, кожен з яких формує специфічний тип зв'язку між працівником та організацією.

#### 1. Адміністративні методи: нормативно-правове регулювання відносин

Ця група методів базується на прямому управлінському впливі та забезпечує формальну стабільність соціально-трудових відносин. Їх фундаментом є почуття обов'язку та дотримання трудової дисципліни. У межах даної групи виділяють:

- організаційно-стабілізуючі методи: формування правового поля через систему законодавчих та внутрішніх нормативних актів.
- методи внутрішнього організаційного впливу: регламентація процесів через посадові інструкції, схеми управління та правила внутрішнього розпорядку, що структурує трудову взаємодію.
- розпорядчі методи: інструменти оперативного реагування менеджменту (накази, розпорядження).
- дисциплінарні методи: механізми негативної мотивації, що визначають межі відповідальності працівника (штрафні санкції, звільнення).

#### 2. Економічні методи: матеріальний базис партнерства

Економічні методи реалізують матеріальні інтереси сторін соціально-трудових відносин. Автор розмежовує їх за рівнями впливу:

- макрорівень (державний): регулювання через податкову систему та фінансово-кредитні важелі, що визначають загальні умови відтворення робочої сили.
- мікрорівень (локальний): система матеріального стимулювання, участь працівників у розподілі прибутку підприємства та встановлення економічної відповідальності за якісні показники роботи.

#### 3. Соціально-психологічні методи: гуманізація трудових відносин

Дана група методів спрямована на формування внутрішньої прихильності працівника до організації без застосування владного примусу. В

межах соціально-трудових відносин вони виконують функцію «соціального клею»:

- через моральні стимули та визнання значущості кожного працівника.
- створення атмосфери довіри та підтримки, що є основою довгострокової лояльності.
- реалізація заходів, що демонструють турботу підприємства про розвиток та добробут персоналу[67].

Соціально-психологічні методи мотивації в системі соціально-трудових відносин відіграють роль тонкого регулятора, що діє через ціннісні орієнтири та емоційну сферу персоналу. Згідно з класифікацією С. А. Шапіро, їх реалізація охоплює наступні ключові напрями:

- формування робочих груп із урахуванням психотипів і характерів працівників. Це мінімізує міжособистісну конфліктність і створює сприятливе середовище для продуктивної праці, що є критично важливим для великих торговельних залів.
- мотивація через власний приклад лідера. Ефективне керівництво стимулює потребу працівників у належності до успішної організації та самовираженні через професійні здобутки.
- створення чіткої системи координат, де місія підприємства стає зрозумілою для кожного виконавця. Це забезпечує єдність векторів розвитку індивіда та організації.
- залучення персоналу до процесів прийняття рішень (партисипативний менеджмент), що підвищує суб'єктивну значущість працівника в системі соціально-трудових відносин.
- задоволення духовних потреб через організацію спільного відпочинку та корпоративних заходів, що зміцнює неформальні зв'язки всередині колективу[71].

Окремої уваги заслуговує соціальний захист та профілактика (медичне обслуговування, пільги, компенсація витрат на харчування та проїзд). У межах

соціально-трудових відносин ці заходи виконують роль «соціального амортизатора».

Як підкреслює С. А. Шапіро, прямий мотиваційний ефект від соціальних пілг найбільш відчутний на підприємствах із відносно низьким рівнем оплати праці, де вони виступають необхідним доповненням до матеріального забезпечення. Для компаній із високим рівнем доходу ці заходи стають частиною «гігієнічного фону» та сприймаються як стандарт соціальної відповідальності бізнесу.

Підсумовуючи аналіз форм і методів мотивації, слід констатувати, що в сучасній науковій парадигмі не існує універсального чи єдиного дієвого інструменту стимулювання. Ефективність системи мотивації як фундаментальної складової соціально-трудових відносин безпосередньо залежить від здатності менеджменту забезпечити синергію різних методів впливу.

Таким чином, ефективна система мотивації в системі соціально-трудових відносин — це не статичний набір виплат і санкцій, а динамічний механізм адаптації. Вона має бути гнучкою, прозорою та зорієнтованою на довгострокове співробітництво, де матеріальна винагорода забезпечує стабільність, а соціально-психологічний супровід — розвиток інтелектуального та творчого потенціалу кожного співробітника. Саме такий комплексний підхід дозволяє перетворити систему мотивації на дієвий інструмент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

### **1.3. Концептуальні підходи до формування системи мотивації на підприємстві**

Сучасна парадигма економічного розвитку визначає персонал як ключовий стратегічний актив, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку. У цьому контексті система мотивації виступає не просто інструментом стимулювання, а фундаментальним механізмом

активізації людського капіталу. Наукові дослідження підтверджують, що впровадження раціональної моделі мотивації здатне підвищити ефективність трудової діяльності на 40%, що робить її формування пріоритетним завданням менеджменту.

З позицій соціально-трудових відносин, систему мотивації слід трактувати як комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на гармонізацію особистих інтересів персоналу із цілями організації задля досягнення максимальної результативності праці.

У науковій літературі виокремлюють дев'ять концептуальних підходів до проектування таких систем. Першим історичним етапом став адміністративно-технологічний підхід, який виник у США на початку XX століття.

Даний підхід базується на принципах класичного тейлоризму і передбачає:

- максимальну декомпозицію складних трудових процесів на прості, повторювані операції;
- суворе нормування часових витрат на кожну дію;
- встановлення прямої кореляції між фізичним виробітком та рівнем оплати праці[39].

За таких умов формування складної багаторівневої системи мотивації вважалося зайвим, оскільки праця зводилася до механічного виконання інструкцій. Однак у межах сучасних соціально-трудових відносин цей підхід зазнає суттєвої критики. Розгляд персоналу як «живого додатку до машини» ігнорує той факт, що людина є унікальним носієм потенціалу, здібностей та інтелекту.

В науковій літературі вчені виділяють дев'ять підходів до побудови систем мотивації персоналу:

- 1) На нашу думку, застосування адміністративно-технологічного підходу в чистому вигляді провокує системну деградацію мотиваційного профілю працівника. Відсутність автономії у прийнятті рішень, неможливість

творчої самореалізації та жорстка регламентація блокують задоволення потреб вищих рівнів (визнання, самоактуалізація). Це не лише знижує продуктивність у довгостроковій перспективі, а й створює конфліктне середовище, де працівник відчуває себе відчуженим від результатів своєї діяльності.

2) Ресурсно-дефіцитний підхід. Характерний для командно-адміністративних систем, цей підхід базувався на девальвації цінності людського капіталу. Фінансування соціальних потреб здійснювалося за залишковим принципом, а акцент на колективних фондах споживання нівелював індивідуальні трудові зусилля. У системі соціально-трудова відносин домінувала жорстка негативна мотивація (санкції за «дармоїдство»), що сформувало деструктивний тип поведінки: працівник був орієнтований на процес присутності на робочому місці, а не на кількісні чи якісні результати праці.

3) Програмно-галузевий підхід. Дана концепція передбачає глибоку диференціацію мотиваційних моделей залежно від стратегічної важливості галузі. В історичному аспекті це проявлялося у пріоритетному забезпеченні важкої промисловості ресурсами порівняно з іншими секторами. Соціально-трудова відносини у «привілейованих» галузях характеризувалися значно вищим рівнем оплати праці та розширеним пакетом соціальних гарантій (медичне обслуговування, відпочинок, спецхарчування), що створювало нерівні умови для відтворення робочої сили в різних секторах економіки.

4) Ментальний підхід. Базується на інтеграції глибоких культурних та національних традицій у систему управління (країни Далекого Сходу, зокрема Японія та Південна Корея). Специфіка трудових відносин тут полягає у високому рівні лояльності та колективної відповідальності. Позитивною рисою є гармонійне поєднання сучасних методів менеджменту з національною етикою праці. Водночас це створює певний консерватизм, що може сповільнювати адаптацію до глобальних ринкових стандартів у їх «чистому», уніфікованому вигляді.

5) Патріархальний підхід. Має спільні риси з ментальним, проте фокусується на персоніфікації стимулів. У такій моделі кожен вид заохочення міцно асоціюється з конкретною особистістю керівника або окремим підрозділом. Цей підхід найчастіше реалізується на малих підприємствах, де соціально-трудові відносини мають неформальний характер, а авторитет лідера відіграє вирішальну роль у розподілі благ.

6) Організаційний підхід. Ґрунтується на припущенні, що через складність та мінливість індивідуальних уподобань працівників, головним стабілізатором відносин має стати раціонально спроектована структура управління. Центральним елементом мотивації тут виступає мотив досягнення. Соціально-трудова взаємодія вибудовується навколо кар'єрних амбіцій: працівник спрямовує зусилля на максимізацію результатів, очікуючи схвалення з боку менеджменту та просування організаційною ієрархією. Таким чином, посадовий статус і розширення повноважень стають головними інструментами стимулювання.

7) Партнерський (акціонерний) підхід. В основі цієї моделі лежить трансформація найманого працівника у співвласника результатів діяльності підприємства. Соціально-трудові відносини набувають форми реального партнерства через участь персоналу у капіталі або прибутках компанії. Це радикально змінює рівень відповідальності та лояльності.

8) Індивідуально-орієнтований підхід. Визнає унікальність мотиваційного профілю кожної особистості. У межах цього підходу система мотивації проектується як гнучкий конструктор («кафетерій пільг»), де працівник може самостійно обирати найбільш цінні для нього стимули (наприклад, навчання замість премії або гнучкий графік замість службового авто).

9) Комплексний (системний) підхід. Є найбільш прогресивним, оскільки інтегрує елементи всіх попередніх концепцій залежно від ситуації. Він розглядає мотивацію як цілісний процес, що охоплює адміністративні регламенти, економічні важелі та психологічні аспекти[51].

У сучасній управлінській практиці жоден із розглянутих вище підходів не реалізується в «ізолюваному» або чистому вигляді. Ефективність соціально-трудових відносин залежить від здатності менеджменту синтезувати релевантні ідеї різних концепцій, адаптуючи їх до специфіки торгівельної галузі, стратегічних цілей компанії та динамічних запитів персоналу.

Нижче наведено логічну послідовність розробки мотиваційного механізму:



Рис. 1.4. Етапи формування системи мотивації персоналу в контексті зміцнення соціально-трудових відносин

Процес формування мотиваційної моделі на підприємстві (див. рис. 1.4) є стратегічно важливим етапом побудови якісних соціально-трудоих відносин. Для того, щоб ця система не залишалася декларативною, а стала реальним рушієм ефективності, її розробка має базуватися на низці основоположних принципів:

1. Комплексність та системність. Мотивація вимагає всебічного врахування правових, економічних, технічних та морально-психологічних чинників. Принцип комплексності забезпечує охоплення всіх сфер життєдіяльності працівника, тоді як системність дозволяє усунути дисбаланс між ними, перетворюючи розрізнені стимули на єдиний, внутрішньо узгоджений механізм.

2. Диференційована регламентація. Ефективні трудові відносини потребують чіткого порядку: наявності інструкцій, регламентів та стандартів оцінки результатів. Проте регламентація має бути гнучкою: жорсткий контроль у сферах, що потребують дисципліни, повинен поєднуватися з простором для ініціативи там, де важливий творчий підхід.

3. Раціональна спеціалізація. Закріплення конкретних функцій за підрозділами та працівниками відповідно до їхньої компетенції виступає природним стимулом до зростання майстерності та якості праці, що позитивно позначається на загальній результативності організації.

4. Динамічна стабільність. Система мотивації повинна сприяти формуванню сталого колективу та мінімізації плинності кадрів. Водночас будь-які організаційні зміни мають відбуватися так, щоб не руйнувати звичні соціальні зв'язки та функціональну стабільність працівників.

5. Стимулювання цілеспрямованої творчості. Сучасне підприємство зацікавлене в інноваціях. Система мотивації має заохочувати пошук нових технологічних та управлінських рішень, забезпечуючи матеріальне та моральне визнання інтелектуального внеску кожного співробітника.

6. Результативність та цільова орієнтація. Мотиваційний механізм не є самоціллю; його головний вектор — спонукання персоналу до досягнення стратегічних орієнтирів підприємства через реалізацію власних інтересів.

7. Когнітивна простота та зрозумілість. Прозорість системи є запорукою довіри у соціально-трудових відносинах. Кожен працівник — від лінійного персоналу до топ-менеджменту — повинен мати змогу самостійно прорахувати зв'язок між своїми зусиллями та отриманою винагородою.

8. Керованість та адаптивна гнучкість. Здатність системи миттєво реагувати на трансформації ринку або внутрішні зміни в компанії дозволяє підтримувати актуальність стимулів і запобігати кризам демотивації [69].

Важливою умовою життєздатності такої системи є партисипативність — залучення працівників усіх рівнів до її розробки та вдосконалення. Коли персонал стає співучасником формування «правил гри», система мотивації набуває найвищого ступеня обґрунтованості та стає дієвим інструментом соціально-трудового партнерства.

#### **1.4. Методичний інструментарій аналізу та оцінки ефективності мотиваційних систем**

Комплексна оцінка системи мотивації на підприємстві вимагає диференційованого підходу, що передбачає паралельний аналіз її матеріальної та нематеріальної складових. Такий розподіл дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу на різні рівні потреб працівників у межах соціально-трудової взаємодії.

Алгоритм аналізу та оцінки системи матеріальної мотивації персоналу традиційно розпочинається з ретельного вивчення локальної нормативно-правової бази (колективних договорів, положень про оплату праці, положень про преміювання). Це дає змогу встановити юридичну та організаційну основу стимулювання.

Наступним етапом є структурно-функціональний аналіз усіх компонентів матеріальної мотивації, що включає:

- оцінку співвідношення постійної (оклад) та змінної (бонуси, премії) частин доходу.
- перевірку того, чи стимулюють наявні виплати саме ті показники, що є критичними для підприємства.
- оцінку відповідності інструментарію мотивації загальній стратегії розвитку, етапу життєвого циклу підприємства та його фінансовим можливостям[41].

Ключовим аспектом методики є розуміння того, що пріоритети матеріального стимулювання мають трансформуватися разом із розвитком організації. Відповідно до концепції життєвого циклу підприємства, вимоги до системи мотивації суттєво змінюються залежно від того, перебуває компанія на стадії зародження, інтенсивного зростання чи стабілізації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Диференціація пріоритетів матеріальної мотивації залежно від етапів  
життєвого циклу підприємства

| № з/п | Етап життєвого циклу підприємства | Мета підприємства                 | Особливості матеріальної мотивації                                             |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Створення                         | Виживання                         | Основна заробітна плата не перевищує середньоринкову; премії відсутні          |
| 2.    | Ріст                              | Прибуток і ріст                   | Заробітна плата на 5-10% вище середньоринкової; премії становлять 30% і більше |
| 3.    | Зрілість                          | Ріст прибутку                     | Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку                    |
| 4.    | Занепад                           | Збереження досягнутих результатів | Участь в прибутках; опціони; приваблив умови оплати праці для «золотого фонду» |

Ефективність системи матеріального стимулювання в структурі соціально-трудових відносин безпосередньо відображається через динаміку та

структуру фонду оплати праці (ФОП). Методика аналізу ФОП передбачає два взаємопов'язані етапи[29]:

1. Дослідження динаміки витрат на персонал.

Цей етап дозволяє відстежити загальні тенденції фінансування трудової діяльності за визначений період. Він включає розрахунок:

- абсолютного приросту: показує реальну зміну обсягу фінансових ресурсів, спрямованих на оплату праці.
- відносного приросту: демонструє темпи зміни ФОП у порівнянні з іншими показниками діяльності (наприклад, темпами зростання виторгу чи прибутку). Це критично важливо для оцінки економічної стійкості соціально-трудоного партнерства.

2. Структурно-функціональний аналіз ФОП.

Глибше розуміння пріоритетів мотиваційної політики підприємства дає аналіз питомої ваги основних компонентів заробітку. Розподіл ФОП на складові дозволяє ідентифікувати вектор розвитку відносин між роботодавцем і працівником:

- висока частка цієї складової свідчить про орієнтацію на принципи гарантованості та стабільності. Це формує у працівника відчуття захищеності та лояльності до компанії як надійного роботодавця.
- додаткова заробітна плата: Зростання цієї частки (премії за виконання планів, надбавки за майстерність) вказує на прагнення підприємства підвищити ефективність витрат. Це стимулює працівника до перевиконання нормативних показників.
- заохочувальні та компенсаційні виплати: Збільшення обсягу цих виплат (бонуси за річні результати, участь у прибутку) сигналізує про результатоцентровану модель. У таких умовах соціально-трудоі відносини набувають ознак партнерства, де дохід працівника прямо корелює з ринковим успіхом всього підприємства.

3. Аналіз середньої заробітної плати працівників підприємства.

Цей етап аналізу дозволяє оцінити реальний стан соціально-трудоіх відносин

через порівняння доходів працівників із середньогалузевими показниками та рівнем інфляції.

Середня заробітна плата працівників підприємства ( $\overline{ЗП}$ ) визначається за формулою:

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\overline{Ч}} \quad (1.1)$$

- $\overline{ЗП}$  – показник, що відображає середній рівень оплати праці одного штатного співробітника.
- $\sum \text{ФОП}$  – загальна сума фонду оплати праці на виплату заробітної плати всім штатним працівникам.
- $\overline{Ч}$  – середньооблікова чисельність співробітників, які перебували у штаті підприємства протягом певного періоду.

Важливим вектором методики оцінки є визначення ринкової конкурентоспроможності системи матеріального стимулювання. Це передбачає багатофакторне порівняння динаміки середньої заробітної плати підприємства за такими напрямками:

- порівняння із середніми показниками в ритейлі (зокрема у сегменті DIY), що дозволяє оцінити здатність утримувати ключових фахівців.
- аналіз доходів працівників відносно середнього рівня в конкретному регіоні функціонування торгового центру.
- моніторинг позиціонування компанії як соціально відповідального роботодавця в масштабах країни[33].

Окрему увагу в методиці приділяють співвідношенню темпів зростання номінальної заробітної плати та індексу споживчих цін (індексу інфляції). Це критично для діагностики реальних доходів персоналу. Якщо інфляція випереджає зростання виплат, купівельна спроможність працівників падає, що неминуче веде до ерозії соціально-трудова відносин і зниження лояльності.

Не менш важливим аналітичним аспектом є оцінка рівня диференціації доходів усередині підприємства. У межах соціально-трудових відносин диференціація виконує роль регулятора справедливості:

- ризик зрівнялівки (дефіцит диференціації): відсутність відчутної різниці в оплаті праці фахівців різної кваліфікації нівелює прагнення до професійного самовдосконалення та знижує мотивацію до високої результативності.

- ризик поляризації (надмірна диференціація): занадто великий розрив у доходах між менеджментом та лінійним персоналом може провокувати соціальну напруженість, відчуття несправедливості та демотивацію низових ланок[2].

У системі соціально-трудових відносин рівень розриву в оплаті праці є індикатором соціальної напруженості. Для об'єктивної оцінки диференціації доходів у доцільно використовувати таку систему показників:

1. Середня заробітна плата (Зсер). Розраховується як середня арифметична зважена, що дозволяє врахувати неоднакову чисельність працівників у різних кваліфікаційних групах. Однак цей показник може бути «номінальним», оскільки його зростання часто забезпечується лише за рахунок високооплачуваного менеджменту, не відображаючи реального стану лінійного персоналу.

2. Медіанна заробітна плата (Me). Це точка рівноваги, що поділяє трудовий колектив на дві рівні групи: одна половина працівників отримує більше цього значення, інша — менше. Медіана є більш стійкою до екстремальних значень (надвисоких зарплат керівництва), тому вона краще ілюструє добробут «типового» співробітника.

3. Модальна заробітна плата (Mo). Відображає рівень оплати праці, який зустрічається на підприємстві найчастіше. У великих торговельних мережах мода зазвичай вказує на рівень доходу основної маси працівників торгових залів.

4. Коефіцієнт децильної диференціації (співвідношення екстремальних значень). Аналіз розриву між максимальним і мінімальним розмірами оплати праці. Вихід за межі критичних значень цього показника сигналізує про загрозу конфліктності в соціально-трудових відносинах.

5. Коефіцієнт (крива) Лоренца. Використовується для графічного відображення та кількісного розрахунку відносної нерівності. Він демонструє ступінь відхилення реального розподілу заробітної плати від лінії ідеальної рівності[9].

Коефіцієнт Лоренца (KL) дозволяє оцінити частку сумарного доходу, що припадає на певну частку персоналу:

$$KL = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - x_i)}{2} \quad (1.2)$$

де:  $x_i$  — кумулятивна частка працівників (від 0 до 1);

$y_i$  — кумулятивна частка фонду оплати праці, яку отримує дана група працівників.

Значення для аналізу:

Якщо значення наближається до 0, розподіл доходів є рівномірним, що сприяє стабільності, але може призвести до зрівнялівки.

Якщо значення наближається до 1, спостерігається надмірна концентрація капіталу в руках вузької групи осіб, що є деструктивним фактором для мотивації основної маси персоналу.

Крива Лоренца (рис. 1.5) є інструментом візуалізації соціально-економічної нерівності всередині трудового колективу. Її побудова базується на зіставленні кумулятивних (накопичених) часток персоналу та відповідних часток фонду оплати праці.

- Лінія абсолютної рівності (бісектриса): гіпотетичний стан соціально-трудових відносин, за якого кожна група працівників отримує ідентичний відсоток сукупного доходу (наприклад, 20% персоналу отримують рівно 20% фонду оплати праці). Це стан повної відсутності диференціації.

- Фактична крива Лоренца: лінія, що відображає реальний стан розподілу винагороди. Чим сильніше вона «прогинається» донизу від бісектриси, тим вищим є ступінь нерівності на підприємстві[4].

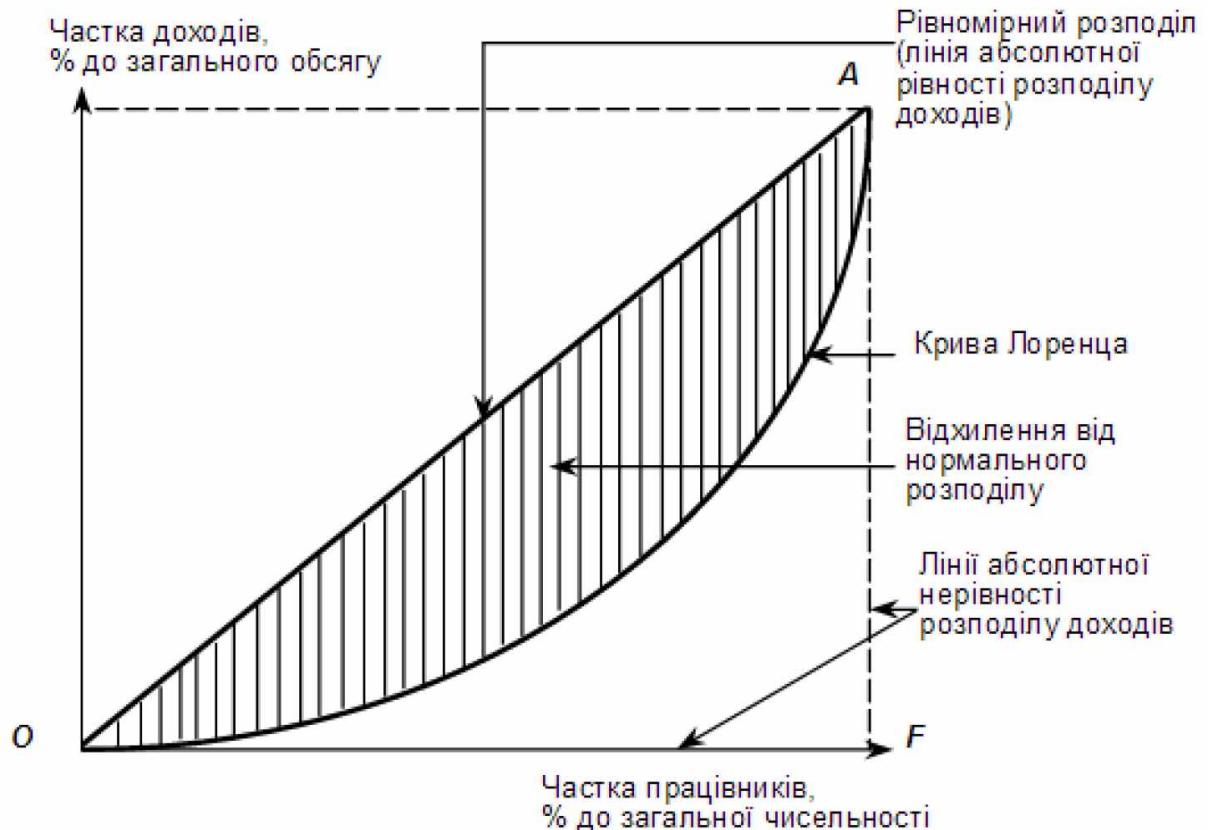


Рис. 1.5. Крива Лоренца

#### 6. Розрахунок коефіцієнта Джині як показника концентрації доходів

Якщо Крива Лоренца дає візуальне уявлення про розподіл благ, то коефіцієнт Джині (G) забезпечує кількісну оцінку цього процесу. У системі соціально-трудових відносин цей показник відображає рівень «соціального розриву» між різними категоріями персоналу.

Математично коефіцієнт Джині розраховується за формулою:

$$G = 1 - 2 \sum_{i=1}^n (x_i \times c_{i-1}) + \sum_{i=1}^n (x_i \times y_i) \quad (1.3)$$

де:

G — коефіцієнт Джині;

$x_i$  — частка працівників  $i$ -ї групи у загальній чисельності персоналу;

$y_i$  — частка заробітної плати  $i$ -ї групи працівників у сукупному фонді оплати праці;

$\text{cum}y_i$  — кумулятивна (накопичена) частка заробітної плати;

$n$  — кількість груп працівників, виділених для аналізу.

Коефіцієнт варіюється в діапазоні від 0 до 1, де:

$G = 0$  (Абсолютна рівність): Заробітна плата розподілена рівномірно між усіма працівниками. Для сучасного підприємства надмірно низьке значення може свідчити про відсутність стимулів до професійного зростання (зрівнялівка).

$G = 1$  (Абсолютна нерівність): Весь фонд оплати праці сконцентрований у руках вузької групи осіб (менеджменту). Значення, що перевищують межу 0,3–0,4, часто сигналізують про критичний рівень нерівності, що провокує демотивацію лінійного персоналу та зростання соціальної напруги[6].

На відміну від матеріального стимулювання, аналіз нематеріальної мотивації базується на якісних індикаторах та соціо-психологічній діагностиці колективу. Основною метою цього етапу є з'ясування того, наскільки моральні стимули, умови праці та корпоративна культура сприяють залученості персоналу.

Алгоритм оцінки нематеріальної мотивації охоплює:

- систематизація всіх наявних засобів впливу (соціальні пакети, системи визнання, можливості навчання, корпоративні заходи).
- дослідження того, як конкретні заходи впливають на продуктивність та лояльність. Це зазвичай здійснюється через анкетування (наприклад, визначення індексу чистих лоялістів — eNPS).
- хоча методи називаються нематеріальними, вони потребують організаційних ресурсів. Оцінюється доцільність інвестицій у соціальний розвиток порівняно з отриманим рівнем стабільності колективу.

Критично важливим є розгляд нематеріальних стимулів крізь призму життєвого циклу підприємства, оскільки потреби персоналу змінюються разом із розвитком бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Пріоритетність методів нематеріальної мотивації залежно від етапу  
життєвого циклу підприємства

| №<br>з/п | Етап<br>життєвого<br>циклу<br>підприємства | Мета<br>підприємства              | Методи нематеріальної мотивації                                                                                       |
|----------|--------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Створення                                  | Виживання                         | Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного росту; відповідальність працівників; визнання результатів. |
| 2.       | Ріст                                       | Прибуток і ріст                   | Можливість кар'єрного росту; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи.                        |
| 3.       | Зрілість                                   | Ріст прибутку                     | Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами.                  |
| 4.       | Занепад                                    | Збереження досягнутих результатів | Корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду».                                                |

Ефективність системи мотивації персоналу не може оцінюватися лише через рівень задоволеності працівників; вона обов'язково повинна мати економічне обґрунтування. Основним індикатором, що відображає навантаження витрат на персонал на фінансовий результат, є зарплатомісткість[17].

#### 1. Зарплатомісткість продукції (реалізації)

Цей показник характеризує частку витрат на оплату праці у структурі собівартості одиниці продукції або послуги. Він дозволяє з'ясувати, наскільки «дорогою» для підприємства є чинна модель стимулювання.

Формула розрахунку зарплатомісткості (Зміст):

$$ЗМ = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВП(РП)}} \quad (1.4)$$

де ЗМ – зарплатомісткість продукції;

ФОП – фонд оплати праці;

ВП(РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції [30];

2. Продуктивність праці є центральним показником при оцінці соціально-економічної ефективності системи мотивації. Вона відображає здатність персоналу створювати певну вартість за одиницю часу під впливом застосованих стимулів.

Продуктивність праці (ПП) визначається як відношення обсягу реалізованої продукції (наданих послуг) до витрат праці (чисельності персоналу):

$$ПП = \frac{Q}{\text{Ч}} \quad (1.5)$$

де: Q — обсяг виробленої продукції або виручка від реалізації

Ч — середньооблікова чисельність персоналу (або витрати робочого часу в людино-годинах).

3. Ефективна система мотивації повинна базуватися на принципі економічної доцільності: зростання доходів працівників має бути наслідком підвищення їхньої продуктивності. Для перевірки цього принципу використовується коефіцієнт випередження ( $K_{\text{вип}}$ ).

Коефіцієнт випередження розраховується як відношення індексу продуктивності праці до індексу середньої заробітної плати:

$$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}} \quad (1.6)$$

де:  $I_{\text{пп}}$  — індекс продуктивності праці (відношення продуктивності звітного періоду до базисного);

$I_{\text{зп}}$  — індекс середньої заробітної плати за той самий період.

4. Плинність кадрів відображає рівень незадоволеності персоналу умовами праці, системою винагороди або психологічним кліматом. Вона є формою «пасивного протесту» працівників проти неефективної системи мотивації.

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) визначається як відношення кількості працівників, які залишили підприємство з причин, що характеризують «неорганізований» відтік, до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Чзв}}{\bar{\text{ч}}} \quad (1.7)$$

де: Чзв. — чисельність працівників, звільнених за власним бажанням;

$\bar{\text{ч}}$  — середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період.

5. Коефіцієнт ефективного використання робочого часу (Кеф) дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство експлуатує свій головний ресурс і як система мотивації впливає на трудову дисципліну.

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{мах}}} \quad (1.8)$$

де:  $\text{Тфакт}$  — фактично відпрацьований час персоналом за досліджуваний період (у людино-годинах або людино-днях);

$\text{Тмах}$  — максимально можливий фонд робочого часу (календарний фонд за вирахуванням святкових та вихідних днів).

6. У системі мотивації дотримання дисципліни є не лише результатом контролю, а й показником поваги працівника до корпоративних стандартів.

Коефіцієнт трудової дисципліни (Кт.д.) розраховується за формулою:

$$K_{\text{тд}} = \frac{\text{Птд}}{\bar{\text{ч}}} \quad (1.9)$$

де: Птд — загальна кількість зафіксованих випадків порушення трудової дисципліни (запізнення, передчасне залишення робочого місця, невиконання розпоряджень, порушення техніки безпеки тощо) за досліджуваний період;

$\bar{\text{ч}}$  — середньооблікова чисельність працівників.

Хоча кількісні економічні показники (продуктивність, ФОП) дають об'єктивну картину, найбільш репрезентативним свідченням ефективності

системи мотивації є рівень задоволеності персоналу. Для його вимірювання у соціально-трудових дослідженнях використовують соціологічний інструментарій, де провідне місце посідає анкетування[19].

Переваги анкетування в управлінні мотивацією:

- можливість оперативно охопити значну кількість співробітників (що критично для таких великих структур).
- чітка регламентація процедури забезпечує порівнюваність даних.
- гарантована анонімність мінімізує страх працівників перед керівництвом і сприяє щирим відповідям щодо недоліків системи стимулювання.

Оскільки опитування абсолютно кожного співробітника у великих компаніях є ресурсомістким, застосовується вибірка сукупності. Це репрезентативна модель персоналу, яка за статтю, віком, стажем та посадовими категоріями пропорційно відображає структуру всього колективу (генеральної сукупності).

Функціональне призначення анкетування:

- з'ясування ставлення працівників до наявних матеріальних та нематеріальних стимулів.
- виявлення актуальних потреб та інтересів персоналу, які можуть змінюватися залежно від економічної ситуації.
- ідентифікація чинників, що викликають найбільшу незадоволеність та можуть стати причиною плинності кадрів[13].

Результати такої соціологічної діагностики стають інформаційним підґрунтям для адаптації та вдосконалення системи мотивації. Це дозволяє перетворити її з теоретичної моделі на живий інструмент, що реально відповідає запитам працівників і цілям підприємства.

## Висновок до розділу 1

У першому розділі проведено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад формування системи мотивації персоналу в контексті сучасних соціально-трудових відносин. Результати аналізу дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що в умовах постіндустріальної економіки мотивація трансформувалася з механічного процесу стимулювання праці в складну систему узгодження інтересів роботодавця та найманого працівника. Вона є фундаментом соціально-трудових відносин, де успіх підприємства прямо залежить від ступеня задоволення потреб персоналу та створення умов для його самореалізації.

2. Досліджено дев'ять ключових підходів до побудови мотиваційних систем — від традиційних адміністративних (ресурсно-дефіцитний, програмно-галузевий) до сучасних людиноцентристських (партнерський, індивідуально-орієнтований). Доведено, що для великих ритейлерів найбільш ефективним є комплексний (системний) підхід, який дозволяє гнучко поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули залежно від етапу життєвого циклу організації.

3. Визначено, що життєздатність мотиваційної моделі базується на принципах комплексності, системності, прозорості та партисипативності (залучення персоналу до управління). Важливим є баланс між жорсткою регламентацією процесів та наданням творчої свободи, що забезпечує як дисципліну, так і інноваційний розвиток підприємства.

4. Сформовано цілісний діагностичний інструментарій, що включає три блоки показників:

- продуктивність праці, зарплатомісткість та коефіцієнт випередження, що вказують на раціональність витрат.
- медіанна зарплата, коефіцієнт Джині та Крива Лоренца, що дозволяють оцінити рівень справедливості та диференціації доходів.

- коефіцієнти плинності кадрів, трудової дисципліни та використання робочого часу, що свідчать про стабільність колективу.

5. Доведено, що кількісні дані повинні доповнюватися якісними соціологічними дослідженнями (анкетуванням). Рівень задоволеності персоналу є найбільш репрезентативним індикатором ефективності соціально-трудових відносин, оскільки він відображає реальні очікування та потреби працівників.

Таким чином, сформована теоретична база та обраний методичний інструментарій створюють необхідне підґрунтя для переходу до практичного аналізу системи мотивації персоналу у другому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

#### **2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» як суб'єкта соціально-трудоових відносин**

Фундаментом формування ефективної системи мотивації та стабільних соціально-трудоових відносин є правовий статус та фінансово-економічна стійкість підприємства. Об'єктом дослідження у даній роботі виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (надалі – ТОВ «Епіцентр К»), яке є лідером ринку ритейлу України та одним із найбільших роботодавців країни.

Підприємство було засноване у 2003 році (державна реєстрація відбулася 24.07.2003 р.). Станом на сьогодні ТОВ «Епіцентр К» функціонує як розгалужена мережа торговельних центрів, що вимагає багаторівневої системи управління персоналом.

Згідно зі Статутом та відповідно до положень ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», правовий статус організації визначає межі відповідальності власників та створює економічне підґрунтя для соціальних гарантій працівників. Основними бенефіціарами (засновниками) товариства є Герега Олександр Володимирович та Герега Галина Федорівна.

Ключові аспекти організаційно-правової форми, що впливають на мотивацію:

- статутний капітал товариства сформований згідно із законодавством, що виступає гарантом фінансової стабільності та здатності підприємства виконувати зобов'язання перед персоналом (виплата заробітної плати, премій, соціальні пакети).

- чіткий розподіл часток у статутному капіталі та солідарна відповідальність учасників (згідно зі ст. 2 та ст. 14 ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю») забезпечують прозорість корпоративного управління.

- як великий корпоративний суб'єкт, ТОВ «Епіцентр К» буде соціально-трудові відносини на засадах офіційного працевлаштування та колективної відповідальності за результат[25].

Відповідно до ст. 3 ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», ТОВ «Епіцентр К» несе самостійну відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Така правова автономність створює фундамент для формування довгострокової стратегії соціально-трудових відносин, оскільки підприємство виступає стабільним гарантом виконання трудових контрактів та реалізації мотиваційних програм.

Розмір статутного капіталу ТОВ «Епіцентр К» становить 158,6 млн грн, що свідчить про високу інвестиційну спроможність компанії та її фінансову потужність як роботодавця. Головний офіс підприємства розташований за адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11. Широка мережа торговельних центрів по всій Україні зумовлює необхідність децентралізованої системи мотивації, яка б враховувала специфіку кожного регіонального підрозділу[25].

ТОВ «Епіцентр К» функціонує з метою отримання прибутку шляхом ефективного поєднання ресурсів та людського капіталу. Згідно з КВЕД, основним видом економічної діяльності товариства є 47.19 — Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах[32].

Специфіка діяльності підприємства охоплює наступні ключові напрями:

- роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами (будівельні матеріали, товари для дому, побутова техніка, спортивні товари тощо);
- надання логістичних та сервісних послуг;
- власне виробництво (зокрема, у деревообробній та аграрній сферах, що інтегровані в структуру групи компаній).

Масштабність діяльності та багатoproфільність ТОВ «Епіцентр К» визначають складну структуру соціально-трудових відносин. Мотивація персоналу тут розглядається не просто як інструмент стимулювання продажів, а як складна система, що охоплює:

- матеріальне стимулювання: конкурентна заробітна плата, бонуси за виконання KPI, премії за якість обслуговування.
- соціальні гарантії: забезпечення безпечних умов праці, страхування, підтримка професійного розвитку через власні навчальні центри.
- корпоративну культуру: формування лояльності працівників до бренду, що є критично важливим у сфері ритейлу, де персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтом.

Таким чином, техніко-економічні особливості ТОВ «Епіцентр К» створюють необхідність у розробці гнучкої та комплексної системи мотивації, яка здатна забезпечити високу продуктивність праці великого штату працівників у динамічному ринковому середовищі.

Ефективність соціально-трудових відносин у ТОВ «Епіцентр К» безпосередньо залежить від побудови вертикальних та горизонтальних зв'язків. На підприємстві впроваджена лінійно-функціональна організаційна структура, яка дозволяє чітко розмежувати зони відповідальності та забезпечити адресність мотиваційних заходів.

Дана структура передбачає, що пряме управління здійснюється за лінійною схемою (Генеральний директор — Директор торговельного центру — Начальник відділу/департаменту — Адміністратор — Продавець-консультант). Паралельно функціонують потужні функціональні підрозділи (департамент по роботі з персоналом, фінансовий відділ, юридичний департамент, відділ логістики), які забезпечують експертну підтримку та розробляють методичні рекомендації щодо стимулювання праці[61].



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Перевагами такої структури для системи мотивації в ТОВ «Епіцентр К» є:

- чітка ієрархія та адресність: швидке доведення розпоряджень та показників КРІ від топ-менеджменту до конкретного виконавця.
- професіоналізм управління: функціональні підрозділи (HR-департамент) розробляють фахові системи грейдування та бонусування, що підвищує справедливість оцінки праці.
- оперативність: висока швидкість прийняття рішень у межах конкретного торговельного відділу.
- стабільність: раціональне поєднання лінійного керівництва та функціональної підтримки створює надійний фундамент для довгострокових соціально-трудових відносин.

Водночас, існують певні ризики (недоліки), що впливають на психологічний клімат та мотивацію:

- ризик конфліктів: можливість виникнення суперечностей між лінійними керівниками (орієнтованими на обсяг продажів) та функціональними фахівцями (орієнтованими на дотримання стандартів).
- бюрократизація: зavelикий ланцюг узгоджень може знижувати мотивацію ініціативних працівників.
- складність інновацій: вертикальні бар'єри іноді уповільнюють впровадження нових форм нематеріального стимулювання.

На відміну від вузькоспеціалізованих підприємств, структура ТОВ «Епіцентр К» включає масштабні виробничо-торговельні та логістичні підрозділи:

Торговельні центри (структуровані за напрямками: «Декор», «Вироби з дерева», «Інструменти», «Садовий центр» тощо).

Логістичні центри та автопарк (що забезпечують безперебійне постачання товарів).

Виробничі хаби (меблеве виробництво, аграрні активи групи).

Служби підтримки та сервісу (центри видачі замовлень, відділи рекламацій, сервісні центри).

За кожним структурним підрозділом закріплені відповідні матеріальні активи: торговельні площі, складське обладнання, спеціалізована техніка та сучасні ІТ-системи обліку. Така розгалуженість вимагає від системи мотивації персоналу особливої гнучкості: наприклад, система стимулювання працівників торговельного залу (орієнтована на відсоток від продажів) суттєво відрізняється від мотивації персоналу логістичних центрів (орієнтованої на швидкість та безпомилковість комплектування замовлень).

Це підкреслює, що мотивація в ТОВ «Епіцентр К» виступає не просто інструментом оплати праці, а критичним елементом регулювання складних соціально-трудових відносин у багатопрофільній корпоративній структурі.

Для проведення ґрунтовного аналізу системи мотивації в ТОВ «Епіцентр К» необхідно розглянути економічне підґрунтя, на якому базуються соціально-трудові відносини. Фінансова стійкість підприємства є

визначальним фактором для формування бюджету на матеріальне стимулювання, навчання та соціальні програми.

Динаміка фінансових результатів підприємства безпосередньо корелює з можливостями розширення штату та впровадження нових методів мотивації. Проаналізуємо результати діяльності за період 2023–2025 рр., оскільки саме цей етап характеризується трансформацією підходів до управління персоналом в умовах кризового менеджменту.

Таблиця 2.1.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»

| № | Показники                                       | Фактичне значення,<br>тис. грн. |       |       | Абсолютне<br>відхилення, тис.<br>грн. |               | Відносне<br>відхилення, % |               |
|---|-------------------------------------------------|---------------------------------|-------|-------|---------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
|   |                                                 | 2023                            | 2024  | 2025  | 2025/<br>2023                         | 2025/<br>2024 | 2025/<br>2023             | 2025/<br>2024 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції           | 43604                           | 58452 | 62431 | 18827                                 | 3979          | 43%                       | 7%            |
| 2 | Валовий прибуток                                | 9315                            | 13303 | 15627 | 6312                                  | 2324          | 68%                       | 17%           |
| 3 | Фінансовий результат від операційної діяльності | 7341                            | 9087  | 11141 | 3800                                  | 2054          | 52%                       | 23%           |
| 4 | Фінансовий результат до оподаткування           | 6980                            | 8648  | 10571 | 3591                                  | 1923          | 51%                       | 22%           |
| 5 | Чистий фінансовий результат                     | 6980                            | 8648  | 10571 | 3591                                  | 1923          | 51%                       | 22%           |

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» за період 2023–2025 рр. дозволяє оцінити економічний потенціал підприємства щодо розширення програм матеріального стимулювання та покращення соціально-трудових відносин[27].

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стабільно позитивну динаміку розвитку ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, у 2025 році підприємство продемонструвало найвищі результати за весь досліджуваний період. Чистий прибуток компанії склав 10 571 тис. грн, що на 3 591 тис. грн (або 51%) більше порівняно з 2023 роком. Таке значне зростання прибутку створює фінансовий «запас міцності» для реалізації програм матеріальної мотивації та розширення соціального пакету для співробітників.

Ключові аспекти аналізу в контексті соціально-трудових відносин[25]:

Ефективність операційної діяльності: У 2025 році прибуток від операційної діяльності зріс на 52% відносно базисного року і склав 11 141 тис. грн. Оскільки операційна діяльність у ритейлі безпосередньо залежить від якості роботи торгового персоналу, такий ріст свідчить про високу результативність чинної системи стимулювання та лояльність кадрів.

Динаміка валового прибутку: Показник валового прибутку продемонстрував найвищий темп росту — 68% за три роки. Це вказує на ефективне управління асортиментною політикою та продажами, що зазвичай підкріплюється системою бонусів та комісійних винагород для менеджерів з продажу.

Управління витратами: Співвідношення валового прибутку (15 627 тис. грн) та операційного прибутку (11 141 тис. грн) у 2025 році демонструє наявність суттєвих операційних витрат (різниця становить 4 486 тис. грн). У межах соціально-трудових відносин це свідчить про значні інвестиції в адміністративний ресурс, логістику та утримання штату. Однак, наявність цього розриву також сигналізує про необхідність оптимізації витрат через впровадження мотиваційних моделей, орієнтованих на ощадливе використання ресурсів.

Отже, фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 роки підтверджує, що підприємство є прибутковим та динамічним. Це дозволяє керівництву застосовувати не лише базові інструменти оплати праці, а й впроваджувати прогресивні методи соціально-економічного стимулювання,

що зміцнює взаємозв'язок між особистими результатами працівника та загальним успіхом корпорації.

Динаміка ключових фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К», що виступають базисом для формування фонду матеріального стимулювання та реалізації соціальних проєктів у 2023–2025 рр., наочно відображена на рисунку 2.2.

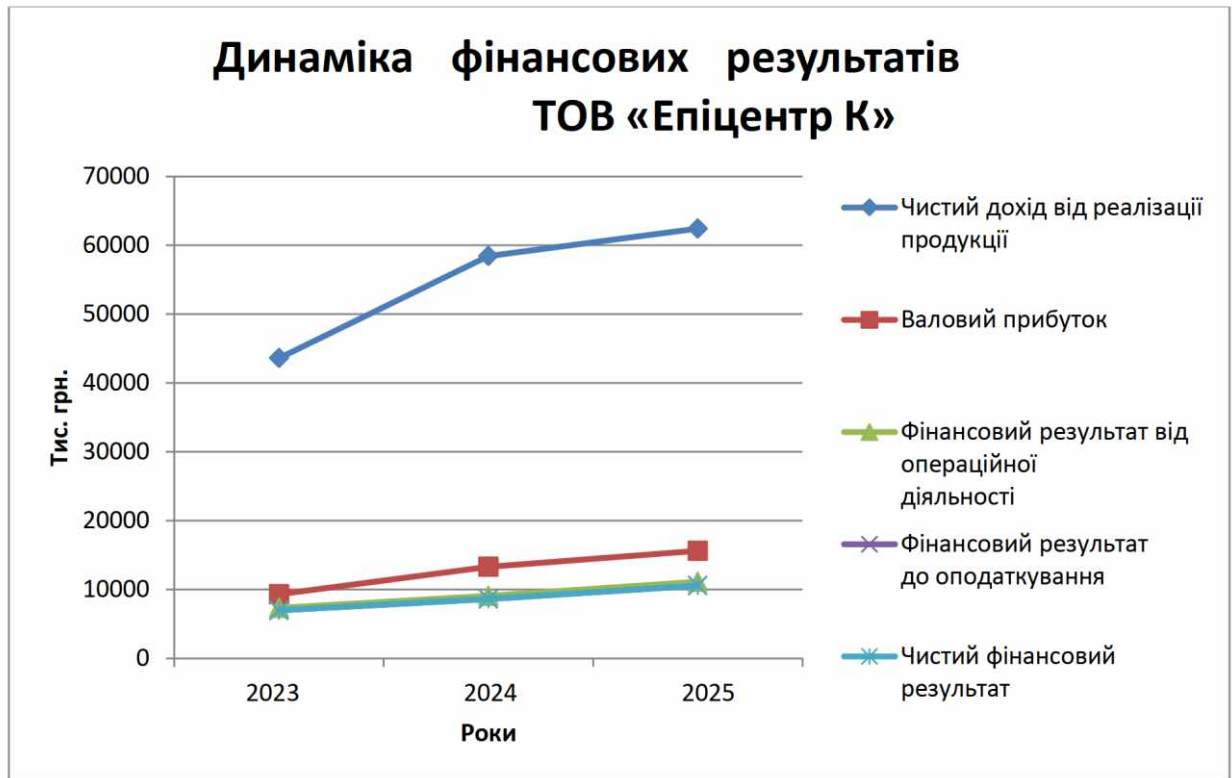


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр., тис. грн.

На основі аналізу операційних витрат підприємства (табл. 2.2), можна зробити висновок, що основна частка витрат ТОВ «Епіцентр К» припадає на матеріальні затрати, пов'язані із забезпеченням торговельних та логістичних процесів. За досліджуваний період ці витрати зросли на 190,6 тис. грн порівняно з 2023 р., проте продемонстрували суттєве зменшення на 2 002,8 тис. грн порівняно з 2024 р.

У контексті соціально-трудових відносин така динаміка свідчить про впровадження політики бережливого управління (lean management), де персонал мотивується до раціонального використання ресурсів.

Таблиця. 2.2.

## Склад і динаміка операційних витрат ТОВ «Епіцентр К»

| Елементи витрат                                                                          | 2023           |             | 2024           |             | 2025           |                | Абсолютне відхилення,<br>тис. грн. |                | Відносне відхилення,<br>% |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|----------------|------------------------------------|----------------|---------------------------|---------------|
|                                                                                          | тис.<br>грн.   | %           | тис.<br>грн.   | %           | тис.<br>грн.   | %              | 2025/2023                          | 2025/2024      | 2025/2023                 | 2025/2024     |
| Витрати на оплату праці                                                                  | 1276,2         | 5,16%       | 1811,7         | 6,40%       | 2498,6         | 9,24%          | 1222,4                             | 686,9          | 95,78%                    | 37,91%        |
| Відрахування на соціальні заходи                                                         | 280,8          | 1,13%       | 398,6          | 1,41%       | 431,2          | 1,60%          | 150,4                              | 32,6           | 53,56%                    | 8,18%         |
| Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції                               | 19308,4        | 78%         | 21501,8        | 76,00%      | 19499          | 72,14%         | 190,6                              | -2002,8        | 0,99%                     | -9,31%        |
| В т.ч. насіння на посадковий матеріал                                                    | 2824,1         | 11,41%      | 7874,1         | 27,83%      | 4321,8         | 15,99%         | 1497,7                             | -3552,3        | 53,03%                    | -45,11%       |
| Інша продукція сільського господарства (гній, підстилка, яйця для інкубації)             | 485,1          | 1,96%       | 252,1          | 0,89%       | 361,2          | 1,34%          | -123,9                             | 109,1          | -25,54%                   | 43,28%        |
| Мінеральні добрива                                                                       | 3480,1         | 14,06%      | 2347,1         | 8,30%       | 3205,8         | 11,86%         | -274,3                             | 858,7          | -7,88%                    | 36,59%        |
| Пальне та мастильні матеріали                                                            | 1031,7         | 4,17%       | 2991,9         | 10,57%      | 2635,8         | 9,75%          | 1604,1                             | -356,1         | 155,48%                   | -11,90%       |
| Електроенергія                                                                           | 96,2           | 0,39%       | 69,1           | 0,24%       | 73,8           | 0,27%          | -22,4                              | 4,7            | -23,28%                   | 6,80%         |
| Паливо й енергія                                                                         | 0              | 0%          | 8,8            | 0,03%       | 5,3            | 0,02%          | 5,3                                | -3,5           | -                         | -39,77%       |
| Запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту                            | 8559,1         | 34,58%      | 7033,1         | 24,86%      | 7895,3         | 29,21%         | -663,8                             | 862,2          | -7,76%                    | 12,26%        |
| Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати | 2832,1         | 11,44%      | 925,6          | 3,27%       | 1000           | 3,70%          | -1832,1                            | 74,4           | -64,69%                   | 8,04%         |
| Амортизація                                                                              | 1596,7         | 6,45%       | 1888,8         | 6,68%       | 1735,6         | 6,42%          | 138,9                              | -153,2         | 8,70%                     | -8,11%        |
| Інші операційні витрати                                                                  | 2291,5         | 9,26%       | 2692,4         | 9,52%       | 2865,3         | 10,60%         | 573,8                              | 172,9          | 25,04%                    | 6,42%         |
| У т. ч. орендна плата за земельні частки (паї)                                           | 1912,7         | 7,73%       | 2094,2         | 7,40%       | 2346,5         | 8,68%          | 433,8                              | 252,3          | 22,68%                    | 12,05%        |
| <b>Усього витрат</b>                                                                     | <b>24753,6</b> | <b>100%</b> | <b>28293,3</b> | <b>100%</b> | <b>27029,7</b> | <b>100,00%</b> | <b>2276,1</b>                      | <b>-1263,6</b> | <b>9,20%</b>              | <b>-4,47%</b> |

Аналіз окремих елементів витрат за період 2024–2025 рр. демонструє такі тенденції:

Матеріали для ремонту та експлуатації торговельних площ: зросли на 862,2 тис. грн. Це пов'язано з активним оновленням інтер'єрів магазинів та покращенням ергономіки робочих місць, що є елементом нефінансової мотивації та турботи про умови праці співробітників.

Витрати на пакувальні матеріали та витратні матеріали для сервісних центрів: мають значну тенденцію до зменшення (-3 552,3 тис. грн). Таке скорочення витрат є результатом запровадження системи матеріального стимулювання персоналу за зниження рівня технологічних втрат та ефективного використання ресурсів.

Утримання та обслуговування торговельного обладнання: витрати зросли на 858,7 тис. грн. Це зумовлено автоматизацією процесів (впровадження кас самообслуговування, оновлення складських систем), що вимагає підвищення кваліфікації персоналу та відповідної корекції системи оплати праці.

Пальне та мастильні матеріали для логістичного парку: зменшились на 356,1 тис. грн. Оптимізація витрат на логістику зазвичай виступає базою для виплати бонусів водіям та менеджерам логістичного департаменту за дотримання графіків та економію ресурсів.

Структура витрат ТОВ «Епіцентр К» показує, що компанія фокусується на підтримці високої якості торговельного простору. Для системи мотивації це означає перехід до KPI-орієнтованого управління, де економія за окремими статтями матеріальних витрат (за збереження якості сервісу) дозволяє спрямовувати вивільнені кошти на додаткове преміювання персоналу та зміцнення соціально-трудових відносин.

Для наочного представлення змін в операційній структурі компанії та оцінки результативності впроваджених методів стимулювання персоналу до ощадливості, зобразимо динаміку витрат ТОВ «Епіцентр К» на рисунку 2.3.

Графічне відображення змін у структурі операційних витрат (рис. 2.3) дозволяє зробити наступні аналітичні висновки:

Оптимізація витрат як результат мотивації: Суттєве зниження витрат на пакувальні та витратні матеріали (на 3552,3 тис. грн у 2025 р.) свідчить про успішну реалізацію програм матеріального стимулювання.

Інвестиції в умови праці: Ріст витрат на ремонт та експлуатацію торговельних площ (+862,2 тис. грн) на графіку відображає стратегію компанії щодо покращення соціально-побутових умов праці. Створення сучасного та комфортного робочого середовища є дієвим інструментом нематеріальної мотивації, що сприяє зниженню плинності кадрів.

Технологічне оновлення та кваліфікація: Зростання витрат на обслуговування обладнання (+858,7 тис. грн) корелює з процесами цифровізації в «Епіцентр К». Це вимагає від персоналу опанування нових навичок, що стимулюється через систему надбавок за професійну майстерність та складність виконуваних робіт.

Ефективність логістичного персоналу: Зниження витрат на пальне (-356,1 тис. грн) на фоні зростання обсягів реалізації підтверджує високу вмотивованість водіїв та логістів, чия система оплати праці безпосередньо залежить від паливної ефективності та дотримання оптимальних маршрутів.



Рис. 2.3. Динаміка основних елементів операційних витрат

Бачимо, що найбільший обсяг фінансових ресурсів компанії спрямовується на матеріальні витрати, які формують основу собівартості торговельних та сервісних послуг. Проте в межах досліджуваного періоду (2023–2025 рр.) спостерігаються важливі структурні зміни, що безпосередньо впливають на мотиваційне середовище підприємства.

Порівнюючи показники 2024–2025 років, можна відмітити наступне:

- витрати на амортизацію мають тенденцію до зменшення на 153,2 тис. грн (8,11%), що може бути пов'язано із завершенням циклу оновлення основних засобів у певних торговельних центрах.
- інші операційні витрати зросли на 172,9 тис. грн (6,42%).
- витрати на оплату праці продемонстрували суттєве зростання — на 686,9 тис. грн (37,91%).

Аналізуючи дані таблиці 2.3 щодо структури операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» (включаючи логістичні та виробничі підрозділи), можна дійти висновку, що домінуючою статтею залишаються матеріальні витрати. У 2025 році вони склали 19 499 тис. грн (згідно з вашими даними), що свідчить про стабільно високі масштаби діяльності компанії.

Динаміка ключових елементів витрат, що формують соціально-трудові відносини:

- протягом досліджуваного періоду витрати на персонал зросли на 39,97% (сягнувши 2 865,3 тис. грн у 2025 р.). Це є найбільш позитивним аспектом діяльності ТОВ «Епіцентр К», оскільки планомірне підвищення фонду оплати праці виступає головним важелем матеріальної мотивації та забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку праці.
- зростання цього показника на 18,41% за період 2023–2025 рр. свідчить про активне впровадження нових технологій та автоматизацію торговельних процесів, що потребує відповідної адаптації системи кваліфікаційних надбавок для персоналу.

- збільшення на 2,41% (до рівня 1 735,6 тис. грн) підтверджує дотримання компанією принципів соціальної відповідальності та забезпечення державних гарантій для працівників.

- скорочення на 64,38% вказує на оптимізацію управлінських витрат та підвищення загальної ефективності менеджменту.

Постійне зростання витрат на оплату праці в ТОВ «Епіцентр К» (з 2 291,5 тис. грн у 2023 р. до 2 865,3 тис. грн у 2025 р.) є ключовим індикатором розвитку соціально-трудових відносин. Підняття рівня доходів працівників є найбільш дієвим мотивуючим чинником, що стимулює персонал до підвищення продуктивності, покращення якості обслуговування клієнтів та лояльності до бренду корпорації.

Таблиця. 2.3.

## Склад і структура операційних витрат ТОВ «Епіцентр К»

| Елементи витрат                                                                          | 2023           |             | 2024           |             | 2025           |             | Абсолютне відхилення, тис грн |            | Відносне відхилення, % |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|-------------------------------|------------|------------------------|--------------|
|                                                                                          | тис. грн.      | %           | тис. грн.      | %           | тис. грн.      | %           | 2025/2023                     | 2025/2024  | 2025/2023              | 2025/2024    |
| Витрати на оплату праці                                                                  | 2977,8         | 11,82%      | 3112,3         | 8,57%       | 4356,4         | 11,67%      | 1378,6                        | 1244,1     | 46,30%                 | 39,97%       |
| Відрахування на соціальні заходи                                                         | 655,3          | 2,60%       | 684,7          | 1,88%       | 701,2          | 1,88%       | 45,9                          | 16,5       | 7,00%                  | 2,41%        |
| Матеріальні витрати, які увійшли до собівартості продукції                               | 20584,1        | 81,69%      | 29926,8        | 82,36%      | 30499,2        | 81,70%      | 9915,1                        | 572,4      | 48,17%                 | 1,91%        |
| В т.ч. корми                                                                             | 15078,5        | 59,84%      | 21716,1        | 59,76%      | 23605,7        | 63,24%      | 8527,2                        | 1889,6     | 56,55%                 | 8,70%        |
| Інша продукція сільського господарства (гній, підстилка, яйця для інкубації)             | 0              | 0%          | 0              | 0%          | 18             | 0,05%       | 18                            | 18         | -                      | -            |
| Пальне та мастильні матеріали                                                            | 1027,5         | 4,08%       | 2983,4         | 8,21%       | 2004,5         | 5,37%       | 977                           | -978,9     | 95,09%                 | -32,81%      |
| Електроенергія                                                                           | 784,5          | 3,11%       | 924,5          | 2,54%       | 1245,6         | 3,34%       | 461,1                         | 321,1      | 58,78%                 | 34,73%       |
| Запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту                            | 2682,1         | 10,64%      | 3621,4         | 9,97%       | 2874,1         | 7,70%       | 192                           | -747,3     | 7,16%                  | -20,64%      |
| Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати | 1011,5         | 4,01%       | 681,4          | 1,88%       | 751,3          | 2,01%       | -260,2                        | 69,9       | -25,72%                | 10,26%       |
| Амортизація                                                                              | 859,6          | 3,41%       | 1016,9         | 2,80%       | 1204,1         | 3,23%       | 344,5                         | 187,2      | 40,08%                 | 18,41%       |
| Інші операційні витрати                                                                  | 121,7          | 0,48%       | 1595,6         | 4,39%       | 568,4          | 1,52%       | 446,7                         | -1027,2    | 367,05%                | -64,38%      |
| <b>Усього витрат</b>                                                                     | <b>25198,5</b> | <b>100%</b> | <b>36336,3</b> | <b>100%</b> | <b>37329,3</b> | <b>100%</b> | <b>12130,8</b>                | <b>993</b> | <b>48,14%</b>          | <b>2,73%</b> |

Проаналізувавши динаміку операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр., можна зробити висновок про поступове зростання майже всіх складових, що свідчить про масштабування діяльності та інвестиції в персонал. Винятком стали матеріальні витрати, що увійшли до собівартості, які у 2025 р. скоротилися на 2,78% порівняно з попереднім роком, та інші операційні витрати, що зменшилися на 19,92%. Це вказує на оптимізацію внутрішніх ресурсів та підвищення ефективності системи логістики.

Найменшу питому вагу в структурі витрат стабільно займають відрахування на соціальні заходи (1 132,4 тис. грн або 1,76% у 2025 р.). Проте, в контексті соціально-трудових відносин, стабільність цього показника є гарантом виконання підприємством своїх зобов'язань перед працівниками та державою.

Для надання комплексної економічної оцінки ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К» та визначення фінансової бази для подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу, доцільно використати наступну систему показників:

1. Показники прибутковості (рентабельності):
  - Рентабельність власного капіталу (\$ROE\$): відображає ефективність використання коштів власників для розвитку компанії.
  - Рентабельність активів (\$ROA\$): характеризує здатність менеджменту генерувати прибуток за допомогою наявних ресурсів.
  - Показник валової прибутковості: демонструє ефективність основної торговельної діяльності.
2. Показники ліквідності та платоспроможності:
  - Коефіцієнт загальної ліквідності: показує здатність компанії вчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями (включаючи виплату заробітної плати).
  - Коефіцієнт термінової ліквідності: оцінює платоспроможність за рахунок найбільш ліквідних активів.

- Коефіцієнт платоспроможності: загальна оцінка фінансового здоров'я підприємства.

3. Показники фінансової стійкості:

- Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії): вказує на частку власних коштів у загальному капіталі компанії.

- Коефіцієнт залучення довгострокових позичкових коштів: характеризує залежність підприємства від зовнішнього фінансування та його інвестиційний потенціал для розвитку програм мотивації.

Проведемо аналіз показників прибутковості ТОВ «Епіцентр К», оскільки вони є ключовим індикатором економічної ефективності соціально-трудових відносин. Високий рівень рентабельності дозволяє компанії не лише виконувати базові зобов'язання перед персоналом, а й фінансувати розширені програми мотивації та професійного розвитку (табл. 2.4).

Таблиця. 2.4.

Аналіз показників прибутковості ТОВ «Епіцентр К» у 2023–2025 рр.

| <i><b>Аналіз прибутковості підприємства ТОВ «Епіцентр К»</b></i>    |               |               |               |                   |            |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|------------|
| <b>Критерії</b>                                                     | <b>Роки</b>   |               |               | <b>Відхилення</b> |            |
|                                                                     | <b>2023р.</b> | <b>2024р.</b> | <b>2025р.</b> | <b>(+/-)</b>      | <b>(%)</b> |
| Прибутковість власного капіталу                                     | 12,87         | 13,94         | 15,67         | 2,8               | 21,76%     |
| Прибутковість всіх активів                                          | 11,94         | 12,77         | 13,84         | 1,9               | 15,91%     |
| Показник валової прибутковості продажу (за товарною продукцією)     | 27,17         | 29,47         | 31,6          | 4,43              | 16,3%      |
| Показник валової прибутковості продажу (за виручкою від реалізації) | 21,36         | 22,76         | 25,03         | 3,67              | 17,18%     |
| Чистий прибуток                                                     | 6980          | 8648          | 10571         | 3591              | 51,45%     |
| Власний капітал                                                     | 54244         | 62058         | 67432         | 13188             | 24,31%     |
| Валовий прибуток                                                    | 9315          | 13303         | 15627         | 6312              | 67,76%     |
| Чистий дохід (виручка від реалізації)                               | 43604         | 58452         | 62431         | 18827             | 43,18%     |

Аналіз показників прибутковості ТОВ «Епіцентр К» за період 2023–2025 рр. дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати ресурси для забезпечення стабільної системи мотивації та розвитку людського капіталу.

Протягом даного періоду прибутковість власного капіталу (ROE) демонструє позитивну динаміку, зрісши на 21,76%. Варто зауважити, що протягом 2023–2024 рр. цей показник залишався дещо нижчим за оптимальне значення ( $\geq 15\%$ ), проте у 2025 р. він увійшов у межі норми. Це дозволяє оцінити обсяг прибутку, згенерованого на кожен гривню залучених власних коштів. Даний індикатор є критично важливим для власників (учасників товариства), оскільки відображає зростання їхнього добробуту та підтверджує доцільність подальшого інвестування в персонал як ключовий актив компанії.

Прибутковість усіх активів (ROA) впродовж 2023–2025 рр. також має стійку тенденцію до збільшення. Це свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» планомірно нарощує ефективність використання своїх ресурсів (торговельних площ, логістичних потужностей та IT-інфраструктури). У контексті соціально-трудових відносин ріст ROA є результатом підвищення продуктивності праці та вдосконалення методів управління персоналом на місцях.

Окрему увагу слід приділити показникам ефективності продажів, які безпосередньо залежать від вмотивованості торгового персоналу:

- Показник валової прибутковості продажу (за товарною продукцією) зріс на 16,3%.
- Показник валової прибутковості продажу (за виручкою від реалізації) збільшився на 17,18%.

Така тенденція до зростання валової прибутковості свідчить про високу якість операційного менеджменту. Для системи мотивації це означає наявність реального підґрунтя для збільшення змінної частини заробітної плати (бонусів та премій), що на пряму корелює з ефективністю реалізації товарів та послуг.

Високі показники прибутковості у 2025 р. підтверджують, що ТОВ «Епіцентр К» має достатній фінансовий потенціал для переходу від стратегії

«утримання персоналу» до стратегії «активного розвитку та стимулювання», що є невід’ємною частиною сучасних соціально-трудових відносин.

Для аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К», які є гарантом стабільності соціально-трудових відносин та своєчасності виплат персоналу, розглянемо наступну аналітичну таблицю 2.5

Таблиця. 2.5.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К»

| <i>Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Епіцентр К»</i>        |         |        |        |            |         |
|----------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|------------|---------|
| Критерії                                                       | Роки    |        |        | Відхилення |         |
|                                                                | 2023р.  | 2024р. | 2025р. | (+/-)      | (%)     |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)                    | 6,48    | 4,83   | 3,05   | -3,44      | -53,01% |
| Коефіцієнт миттєвої / швидкої ліквідності                      | 3,62    | 3,07   | 2,07   | -1,55      | -42,82% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності) | 0,06    | 0,03   | 0,02   | -0,04      | -66,67% |
| Оборотні активи                                                | 25632,5 | 25953  | 26105  | 472,50     | 1,84%   |
| Поточні зобов’язання                                           | 3953,5  | 5374   | 8569   | 4615,50    | 116,74% |
| Необоротні активи                                              | 32852   | 41766  | 50263  | 17411,0    | 53%     |

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Епіцентр К» дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії як гаранта виконання зобов’язань перед персоналом у межах соціально-трудових відносин.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) протягом аналізованого періоду демонструє негативну динаміку (-53,01%), що зумовлено активною інвестиційною політикою компанії та розширенням мережі торговельних центрів. Попри зниження, значення показника залишається в межах нормативного діапазону ( $\geq 1,7-2$ ). Це свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» зберігає здатність за необхідності розрахуватися за своїми поточними зобов’язаннями (включаючи виплату заробітної плати та преміальних фондів)

шляхом реалізації власних оборотних активів. Така стабільність є критично важливою для підтримання лояльності працівників.

Коефіцієнт швидкої ліквідності впродовж 2023–2025 рр. також має тенденцію до зменшення (-42,82%). Проте поточний рівень активів дозволяє товариству покривати поточні зобов'язання та забезпечення навіть без урахування товарних запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду знаходиться нижче нормативного значення ( $\geq 0,2-0,35$ ) і демонструє негативну тенденцію (-66,67%). Це вказує на те, що підприємство мінімізує обсяг вільних грошових коштів, спрямовуючи їх у товарний обіг та розвиток нових об'єктів.

З погляду соціально-трудових відносин, такий стан абсолютної ліквідності вимагає від менеджменту ТОВ «Епіцентр К» особливої уваги до планування грошових потоків, щоб уникнути затримок у виплатах, які є базовим елементом матеріальної мотивації.

Для економічного стану ТОВ «Епіцентр К» розглянемо показники фінансової стійкості. Вони є фундаментальними для теми мотивації, оскільки визначають довгострокову стабільність соціально-трудових відносин: лише фінансово незалежне підприємство може гарантувати працівникам не тільки своєчасну оплату праці, а й капітальні інвестиції в їхній розвиток, корпоративне навчання та розширені соціальні пакети.

Таблиця. 2.6.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» у 2023–2025 рр.

| Критерії                                             | Роки   |        |        | Відхилення |        |
|------------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------|--------|
|                                                      | 2023р. | 2024р. | 2025р. | (+/-)      | (%)    |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)       | 0,93   | 0,92   | 0,88   | -0,05      | -5,38% |
| Коефіцієнт залучення довгострокових позикових коштів | 0,01   | 0,01   | 0,01   | 0          | 0      |

Аналіз показників фінансової стійкості дозволяє оцінити рівень стабільності підприємства як роботодавця та його здатність підтримувати високі соціальні стандарти в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової стійкості впродовж 2023–2025 рр. стабільно знаходиться в межах нормативного значення ( $>0,5$ ), що підтверджує фінансову самостійність ТОВ «Епіцентр К». Водночас спостерігається тенденція до його незначного зменшення ( $-5,38\%$ ). Це зумовлено стратегією компанії щодо активного залучення ресурсів для капітальних інвестицій — будівництва нових торговельних центрів та модернізації логістичних хабів. Для персоналу така стратегія означає створення нових робочих місць, проте вимагає від менеджменту збалансованого підходу, щоб інвестиційна активність не обмежувала витрати на поточне матеріальне стимулювання.

Коефіцієнт залучення довгострокових коштів має сталий показник протягом досліджуваного періоду ( $0,01$ ). З цього слідує, що поряд зі зростанням частки власного капіталу в валюті балансу, пропорційно зростає й частка довгострокових зобов'язань та забезпечень. У контексті фінансового менеджменту це свідчить про збереження існуючої структури капіталу, проте зростання зобов'язань є сигналом до необхідності підвищення ефективності праці. Оскільки фінансовий результат компанії безпосередньо залежить від продуктивності співробітників, система мотивації повинна бути орієнтована на максимальну віддачу від кожного залученого в обіг ресурсу.

Достатній рівень забезпеченості підприємства персоналом оптимального кількісного та якісного складу є критично важливим фактором для досягнення високих кінцевих фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К» та зростання його конкурентоспроможності на ринку ритейлу.

Таким чином, сформований фінансовий базис ТОВ «Епіцентр К» дозволяє перейти до детального аналізу кадрової структури підприємства, що є наступним етапом дослідження системи мотивації.

Ефективність системи мотивації та якість соціально-трудових відносин безпосередньо залежать від якісних характеристик трудового колективу. Для ТОВ «Епіцентр К», як для масштабної мережі, важливо підтримувати баланс між досвідченими фахівцями та енергійною молоддю.

Проаналізуємо динаміку чисельності та структуру персоналу за основними ознаками (табл. 2.7).

Таблиця. 2.7.

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр.

| Показники                             | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення<br>2025/2023<br>(+/-) |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Середньооблікова<br>чисельність, осіб | 34 500  | 36 200  | 38 100  | +3 600                           |
| За статтю, %:                         |         |         |         |                                  |
| - чоловіки                            | 52      | 51      | 50      | -2                               |
| - жінки                               | 48      | 48      | 50      | +2                               |
| За віком, %:                          |         |         |         |                                  |
| - до 30 років                         | 35      | 38      | 42      | +7                               |
| - 30–50 років                         | 55      | 52      | 48      | -7                               |
| - понад 50 років                      | 10      | 10      | 10      | 0                                |
| За освітою, %:                        |         |         |         |                                  |
| - вища                                | 62      | 64      | 68      | +6                               |
| - середня<br>спеціальна /<br>середня  | 38      | 36      | 32      | -6                               |

Аналітичний висновок щодо кадрового складу:

Динаміка чисельності: Зростання штату на 3 600 осіб за три роки підтверджує активне розширення ТОВ «Епіцентр К». Така тенденція вимагає від системи мотивації високого рівня адаптивності, щоб успішно інтегрувати нових працівників (програми онбордингу та наставництва).

Омолодження колективу: Частка працівників віком до 30 років зросла до 42%. Це вказує на необхідність зміщення акцентів у мотивації в бік нематеріальних чинників: можливості кар'єрного росту, гнучкого графіка, використання сучасних гаджетів у роботі та участі у корпоративних волонтерських проєктах.

Інтелектуальний капітал: Збільшення частки працівників з вищою освітою до 68% свідчить про зростання вимог до кваліфікації. У контексті соціально-трудових відносин це означає, що персонал очікує від компанії не лише зарплати, а й інтелектуальних викликів, професійного навчання та визнання експертності.

Гендерний баланс: Рівний розподіл між чоловіками та жінками (50/50 у 2025 р.) свідчить про збалансовану кадрову політику та рівні можливості для реалізації мотиваційного потенціалу незалежно від статі.

## **2.2. Аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Епіцентр К»**

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з ключових і постійних тем у системі управління персоналом ТОВ «Епіцентр К». Для вітчизняного ритейлу, зокрема для таких великих мереж, це питання набуває особливої гостроти через нестабільність економічного середовища, загальний низький рівень доходів громадян та значну деформацію купівельної спроможності населення. В таких умовах заробітна плата залишається не просто винагородою, а критичним фактором соціального захисту та базовим елементом лояльності співробітника до компанії.

Система матеріальної мотивації в ТОВ «Епіцентр К» базується на засадах соціального партнерства та регулюється фундаментальними нормативно-правовими актами України:

- Кодексом законів про працю України;
- Законом України «Про оплату праці»;

- Генеральною та Галузевою угодами, що визначають мінімальні стандарти оплати праці та соціальних гарантій.

Проте, детальний аналіз внутрішнього організаційного середовища ТОВ «Епіцентр К» виявив певну прогалину в документальному забезпеченні. Зокрема, на підприємстві відсутні внутрішні нормативні акти (Положення про мотивацію або Положення про преміювання), які б чітко та прозоро регламентували порядок матеріального стимулювання різних категорій персоналу.

Така ситуація створює певні ризики для соціально-трудових відносин, оскільки:

- відсутність регламентованих критеріїв оцінки КРІ (ключових показників ефективності) може призводити до суб'єктивізму при розподілі бонусного фонду.

- працівники не завжди чітко розуміють прямий зв'язок між власними зусиллями та кінцевим розміром винагороди, що знижує загальний стимулюючий ефект заробітної плати.

- непрозорість механізмів нарахування додаткових виплат може стати причиною прихованих конфліктів у трудовому колективі та зростання плинності кадрів.

Матеріальна мотивація в ТОВ «Епіцентр К» на сучасному етапі зосереджена переважно на грошовій винагороді за працю. Заробітна плата на підприємстві має чітку дворівневу структуру, що включає основну та додаткову частини.

#### 1. Основна заробітна плата

Ця частина виплат є гарантованим доходом працівника за виконання встановлених норм праці та посадових обов'язків. Вона реалізується через:

Тарифні ставки — для робітників (продавців-консультантів, касирів, логістів, комірників);

Посадові оклади — для адміністративно-управлінського персоналу (керівників відділів, професіоналів, фахівців).

Розмір окладів та ставок безпосередньо корелює з мінімальною заробітною платою в Україні, складністю виконуваних робіт та рівнем кваліфікації. Усі ці показники фіксуються у штатному розписі підприємства, що забезпечує юридичну стабільність соціально-трудових відносин.

## 2. Додаткова заробітна плата

Додаткова частина виплат у ТОВ «Епіцентр К» виконує стимулюючу та компенсуючу функції. Вона дозволяє диференціювати дохід працівників залежно від умов праці та їхнього індивідуального внеску. До складу додаткової заробітної плати входять:

Компенсаційні виплати: доплати за роботу у вечірній та нічний час (що особливо актуально для цілодобових центрів або нічних змін логістики), а також виплати за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.

Спеціальні надбавки: надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови (важливо для роботи з іноземними постачальниками або у VIP-сегментах обслуговування).

Соціально-гарантовані виплати: індексація заробітної плати та оплата невідпрацьованого часу (відпустки, лікарняні) згідно з чинним законодавством.

Особливе місце в структурі матеріальної мотивації займають преміальні виплати, які в ТОВ «Епіцентр К» поділяються за категоріями персоналу:

Для лінійного персоналу (робітників): премії за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, чітке виконання посадових інструкцій та функціональних обов'язків. Це стимулює базову виконавчу дисципліну.

Для управлінської ланки та фахівців: премії за професійні успіхи, виконання планових показників відділу та впровадження інноваційних рішень.

Додаткові виплати на підприємстві виконують роль компенсаторів за підвищену інтенсивність праці або специфічні умови виконання обов'язків,

що зміцнює соціально-трудові відносини через справедливий розподіл винагороди.

#### 1. Компенсаційні доплати за умови праці:

Виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника: Виплачується персоналу за заміну колег, які перебувають у щорічних відпустках, на лікарняному або у відрядженні. Розмір такої доплати може сягати до 100% посадового окладу відсутнього працівника, що дозволяє підтримувати безперебійність бізнес-процесів у торгових відділах без залучення стороннього персоналу.

Робота у вечірній та нічний час: Актуально для персоналу цілодобових ТЦ, працівників охорони та логістичних складів.

Вечірній час (з 18:00 до 22:00): доплата становить 20% від тарифної ставки (окладу).

Нічний час (з 22:00 до 06:00): доплата встановлюється на рівні 35% від тарифної ставки.

#### 2. Стимулюючі надбавки за професійну компетенцію:

Надбавка за знання та використання іноземних мов: Встановлюється для менеджменту та фахівців, чия діяльність пов'язана з міжнародними закупівлями або обслуговуванням іноземних клієнтів. Розмір надбавки диференційований:

10% — за знання та використання однієї європейської мови;

15% — за знання однієї східної, угро-фінської або африканської мови;

25% — за знання двох і більше мов.

#### 3. Оплата невідпрацьованого часу (соціальні гарантії):

Згідно з нормами КЗпП України, ТОВ «Епіцентр К» забезпечує оплату періодів, коли працівник фактично не виконував обов'язки, але за ним зберігалось робоче місце:

Відпустки: щорічні основні та додаткові відпустки;

Виконання державних обов'язків: час залучення до громадських або державних робіт у робочий час;

Медичні та донорські заходи: оплата днів здавання крові та відпочинку донорам; час перебування на обов'язкових медичних оглядах;

Простої: оплата часу простою, що виник не з вини працівника (наприклад, через технічні несправності або форс-мажорні обставини).

Одним із ключових інструментів матеріального стимулювання робітників (продавців, касирів, комірників) є щоквартальна премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків. Розмір цієї виплати становить 20% від основної заробітної плати.

Система преміювання базується на чотирьох основних показниках:

- виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів (відділів ТЦ).
- якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків.
- відсутність порушень трудової дисципліни.
- відсутність дисциплінарних стягнень протягом кварталу.

Згідно з діючою практикою, невиконання хоча б одного з цих показників є підставою для повної ануляції премії.

Попри те, що премія складає вагомую частку доходу, детальний аналіз дозволяє стверджувати, що вона не виконує свою стимулюючу функцію через низку суттєвих недоліків:

- відсутні конкретні вимірювані індикатори (наприклад, обсяг продажів, швидкість обслуговування, відсутність помилок в інвентаризації), які б прямо впливали на розмір премії. Зазначені пункти є радше умовами преміювання (базовими вимогами до роботи), а не показниками результативності.

- показники не орієнтовані на конкретні цілі, що стоять перед торговельним центром або окремим відділом (наприклад, підвищення середнього чека або рівня задоволеності клієнтів).

- фактично, премія нараховується за діяльність, яка вже передбачена посадовими інструкціями і за яку працівник отримує основний оклад. Це нівелює ідею "винагороди за надзусилля".

- кількість показників є зовеликою, а їхні формулювання — розмитими ("якісне виконання"), що створює простір для суб'єктивізму з боку менеджменту.

- через те, що премія зазвичай виплачується всім працівникам, які просто не порушували дисципліну, вона перетворилася на стабільну форму виплат. Працівники сприймають її як частину окладу, а не як бонус за високі результати.

На відміну від лінійного персоналу, для керівників підрозділів, професіоналів та фахівців у ТОВ «Епіцентр К» впроваджено гнучкішу систему стимулювання — премію за професійні успіхи. Ця виплата нараховується щокварталу та базується на результатах індивідуального оцінювання.

Механізм нарахування премії:

- показники преміювання визначаються на початку кожного кварталу під час особистої співбесіди працівника з безпосереднім керівником (для топменеджменту — з Генеральним директором).

- КРІ (ключові показники) корелюють із функціями конкретного відділу, стратегічними цілями всієї мережі «Епіцентр К» та актуальними операційними проблемами.

- кількість показників є фіксованою (4 одиниці). Кожен показник оцінюється за 5-бальною шкалою (максимум — 20 балів за квартал).

- залежно від суми набраних балів, працівник може отримати премію в розмірі до 20% від посадового окладу.

Попри зовнішню прогресивність бальної системи, аналіз виявив низку факторів, що знижують її мотиваційний ефект:

- максимальна межа премії у 20% для керівної ланки та висококваліфікованих фахівців є недостатньою. У світовій практиці ритейлу для посад, що безпосередньо впливають на прибуток, стимулююча частина

має становити від 30% до 50%. Низький відсоток премії не створює достатнього драйву для прийняття ризикованих, але потенційно надприбуткових рішень.

- система фокусується лише на досягненні показників (KPI), але ігнорує «запобіжні» умови. Наприклад, премія може бути нарахована за перевиконання плану продажів навіть при наявності серйозних порушень корпоративної етики або перевищенні лімітів витрат підрозділу.

- фіксована кількість показників (завжди 4) часто призводить до того, що деякі KPI додаються формально, а 5-бальна оцінка під час співбесіди може залежати від особистих стосунків з керівником.

Для візуалізації відмінностей у підходах до стимулювання різних груп працівників, структуру матеріальної мотивації в ТОВ «Епіцентр К» представлено на схемах 2.9 і 2.10:

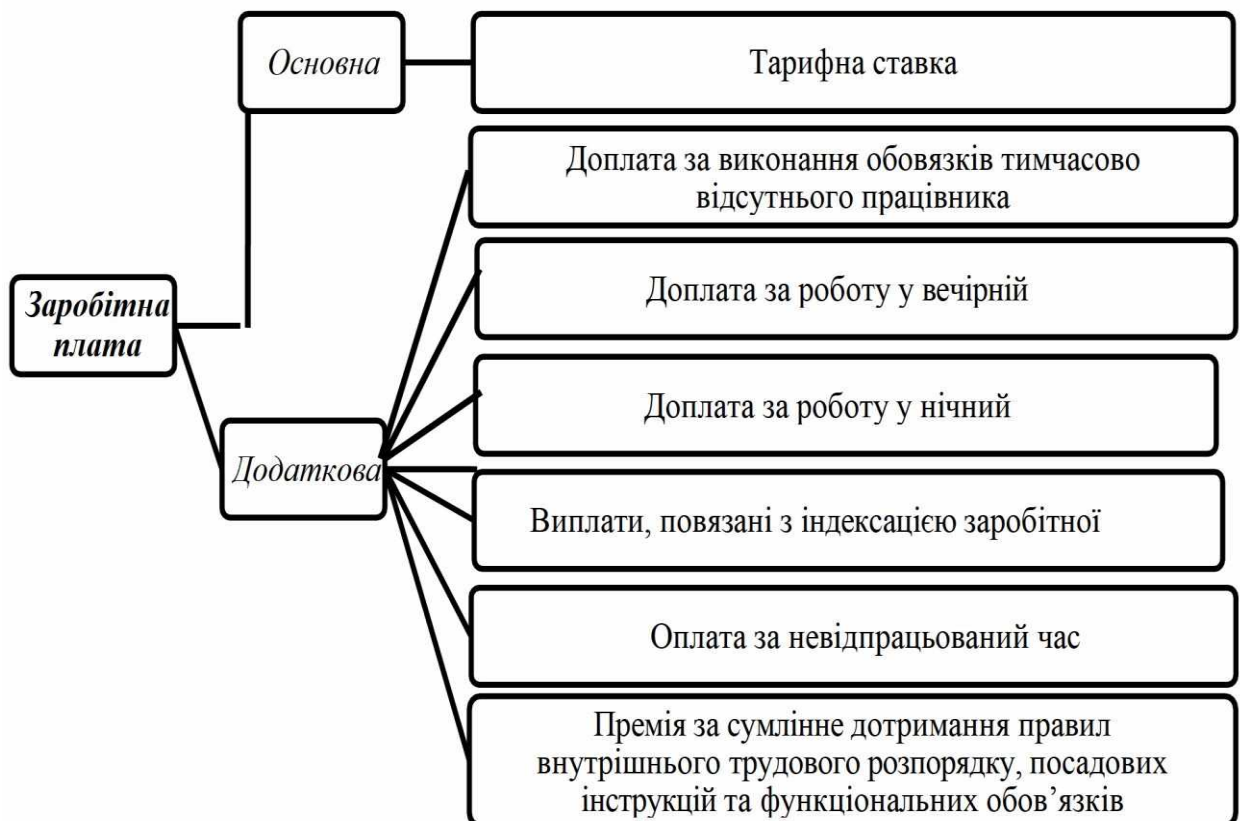


Рис. 2.9. Модель матеріальної мотивації лінійного персоналу

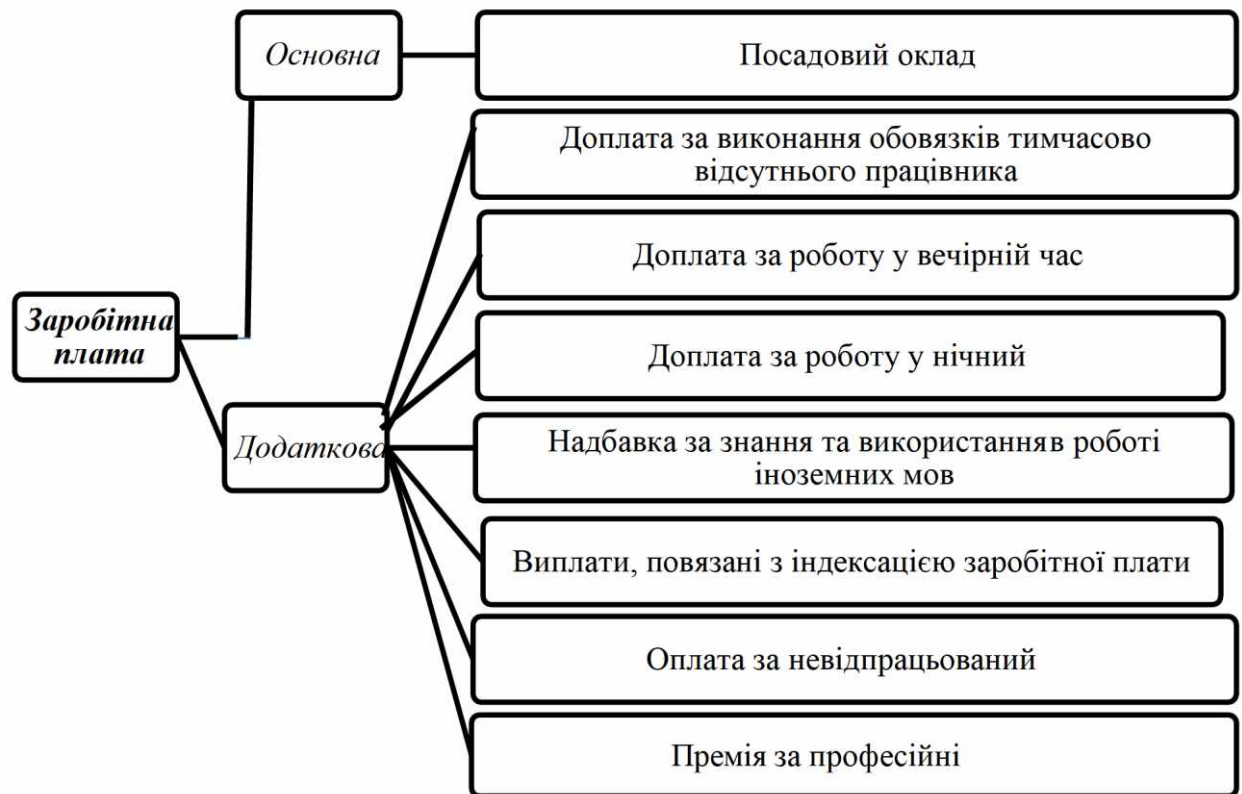


Рис. 2.10. Модель матеріальної мотивації керівників та фахівців

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що існуюча система матеріальної мотивації в ТОВ «Епіцентр К» лише частково відповідає стратегічним цілям корпорації, такими як забезпечення найвищої якості обслуговування, агресивне збільшення обсягів продажу, максимізація прибутку та зміцнення лідерських позицій на ринку.

Основні критичні точки аналізу:

Для лінійного персоналу (робітників): Премія за дотримання трудового розпорядку та інструкцій фактично перетворилася на пасивну доплату. Вона не стимулює до підвищення продуктивності праці чи покращення якості взаємодії з клієнтами. Оскільки виплата здійснюється за "відсутність порушень", а не за "досягнення результату", вона не орієнтує персонал на кінцеві показники діяльності торговельного центру.

Для управлінської ланки (керівників та фахівців): Премія за професійні успіхи є більш прогресивною і загалом відповідає стратегії підприємства, оскільки дозволяє гнучко ставити цілі. Проте її реальний вплив нівелюється

низьким відсотковим порогом (20%) та відсутністю жорстких умов преміювання, що стримує ініціативність менеджменту.

Загальний рівень конкурентоспроможності: Система мотивації в ТОВ «Епіцентр К» виглядає обмеженою на фоні сучасних ринкових практик. Вона включає вузький перелік виплат і майже повністю ігнорує інноваційні форми стимулювання (участь у прибутках, опційні програми, гнучкі соціальні пакети), що робить компанію вразливою у боротьбі за висококваліфіковані кадри на ринку праці.

Незважаючи на потужний бренд та масштабність, ТОВ «Епіцентр К» використовує "екстенсивну" модель мотивації, яка базується на дисципліні, а не на залученості. Це створює нагальну потребу в розробці та впровадженні комплексної системи КРІ-мотивації та розширенні переліку матеріальних і нематеріальних стимулів.

Для аналітичного блоку щодо матеріального стимулювання в ТОВ «Епіцентр К», необхідно дослідити структуру фонду оплати праці (ФОП). Це дозволить зрозуміти співвідношення між гарантованими виплатами та стимулюючою частиною, що є ключовим індикатором гнучкості соціально-трудових відносин.

Структура фонду оплати праці відображає пріоритети кадрової політики підприємства. Оптимальне співвідношення між основною та додатковою заробітною платою дозволяє утримувати кваліфікований персонал, одночасно стимулюючи його до досягнення високих результатів.

Для наочного відображення динаміки та структурних змін у системі оплати праці ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр., на основі даних таблиці 2.9, побудуємо діаграму (рис. 2.11).

Ця візуалізація дозволяє чітко простежити трансформацію кадрової стратегії підприємства:

- Динамічне зростання: Висота стовпців демонструє значне збільшення загального обсягу виплат у 2025 році, що є фінансовим підґрунтям для посилення соціально-трудових відносин.

- Зміна акцентів: Скорочення сегмента основної заробітної плати на користь сегмента премій та винагород наочно підтверджує переорієнтацію компанії на стимулюючі методи управління.

Таблиця. 2.9.

Структура фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К» у 2023–2025 рр.

|                                                                    | 2023                   |              | 2024                   |              | 2025                   |              |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|                                                                    | Обсяг,<br>тис.<br>грн. | Частка,<br>% | Обсяг,<br>тис.<br>грн. | Частка,<br>% | Обсяг,<br>тис.<br>грн. | Частка,<br>% |
| Фонд оплати праці, всього                                          | 4254                   | 100          | 5851                   | 100          | 6855                   | 100          |
| Фонд основної заробітної плати                                     | 3230,5                 | 75,94        | 4174,689               | 71,35        | 4967,13                | 72,46        |
| Фонд додаткової заробітної плати                                   | 1023,5                 | 24,06        | 1676,312               | 28,65        | 1887,87                | 27,54        |
| з нього: надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів | 348,4                  | 8,19         | 504,3562               | 8,62         | 485,334                | 7,08         |
| премії та винагороди, що носять систематичний характер             | 394,8                  | 9,28         | 577,4937               | 9,87         | 704,694                | 10,28        |
| виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати                  | 14,9                   | 0,35         | 188,9873               | 3,23         | 261,861                | 3,82         |
| оплата за невідпрацьований час                                     | 265,4                  | 6,24         | 405,4743               | 6,93         | 435,978                | 6,36         |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати                             | -                      | -            | -                      | -            | -                      | -            |

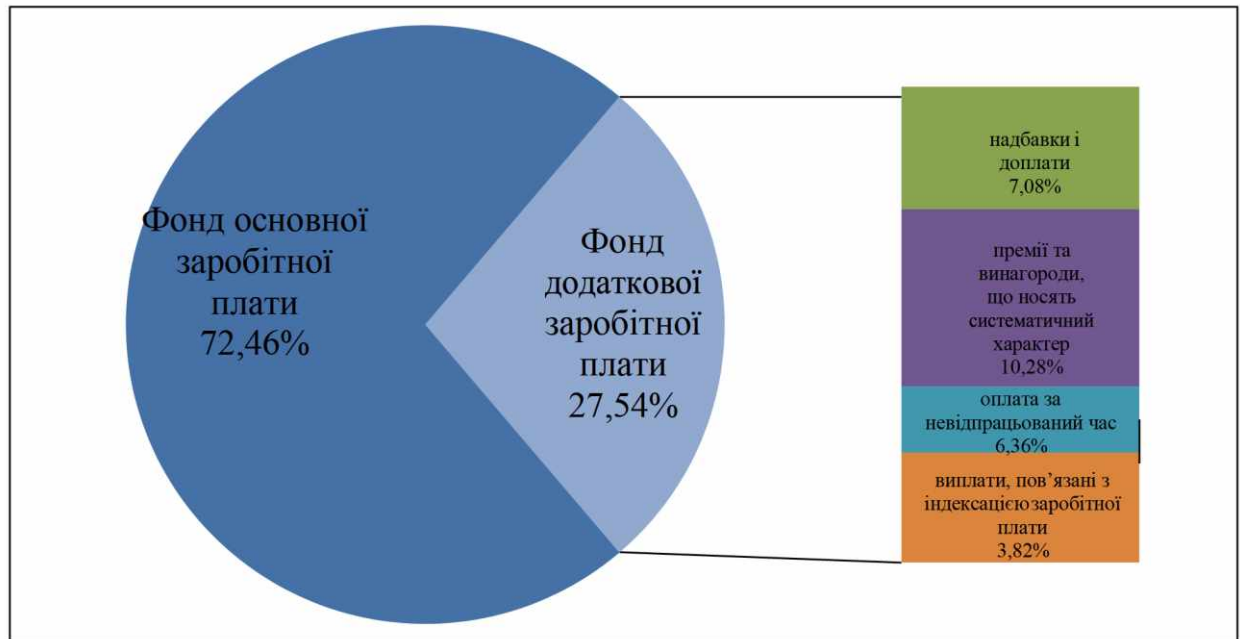


Рис. 2.11. Динаміка структури фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці є ключовим інструментом для оцінки ефективності витрат на персонал та гнучкості системи мотивації в межах соціально-трудових відносин.

Фонд оплати праці на ТОВ «Епіцентр К» у 2025 р. становив 6 855 тис. грн, що на 17,16% більше, ніж у 2024 р. (5 851 тис. грн) і на 61,14% більше порівняно із 2023 р. (4 254 тис. грн). Таке суттєве зростання фонду зумовлене плановим підвищенням рівня заробітної плати на підприємстві для підтримки конкурентоспроможності на ринку праці.

Дослідження структури ФОП виявило наступні закономірності:

Домінування основної зарплати: В структурі фонду переважає основна заробітна плата, питома вага якої у 2023 р. становила 75,94%, у 2024 р. – 71,35%, а у 2025 р. – 72,46%. Висока частка гарантованих виплат свідчить про стабільність, проте обмежує можливості підприємства оперативно реагувати на зміну продуктивності окремих працівників.

Частка додаткової заробітної плати: Цей показник у 2023 р. дорівнював 24,06%, у 2024 р. зріс до 28,65%, а у 2025 р. склав 27,54%.

Премії та винагороди: Займають найбільшу частку серед додаткових виплат (9,28% у 2023 р. та 10,28% у 2025 р.). Оскільки ці премії мають систематичний характер, вони часто сприймаються персоналом як обов'язкова частина окладу, що дещо знижує їхній стимулюючий потенціал.

Надбавки та доплати: Їх питома вага коливається від 8,19% до 7,08%, що відображає рівень компенсацій за специфічні умови праці (вечірні зміни, знання мов тощо).

Структура фонду оплати праці, що склалася на підприємстві станом на 2025 рік, має неоднозначний вплив на рівень мотивації працівників та розвиток соціально-трудових відносин.

З одного боку, значна питома вага основної заробітної плати (72,46%) надає працівникам відчуття фінансової впевненості та стабільності. В поточних економічних умовах гарантована винагорода є базовим фактором лояльності, що дозволяє утримувати кадровий кістяк компанії.

З іншого боку, така структура має суттєві обмеження:

- низька питома вага змінної частини (премії та винагороди складають лише 10,28%) не створює достатньої мотивації для «надзусиль». Працівники не бачать прямої вигоди від значного перевищення планових показників.

- доплати та надбавки (7,08%), виплати за невідпрацьований час (6,36%) та індексація (3,82%) є за своєю суттю компенсаційними, а не стимулюючими виплатами.

- повна відсутність заохочувальних та компенсаційних виплат (соціальних бонусів, участі у прибутках) позбавляє компанію інструментів довгострокового утримання талантів.

Якщо розглянути структуру ФОП у контексті життєвого циклу, стає очевидним розрив між стратегією та практикою. ТОВ «Епіцентр К» перебуває на стадії активного росту (масштабування мережі, відкриття нових форматів).

На етапі росту питома вага премій, що напряду залежать від результатів діяльності, повинна становити приблизно 30% від загального фонду оплати праці. В ТОВ «Епіцентр К» цей показник майже втричі менший (10,28%).

Структура фонду оплати праці не відповідає агресивній стратегії росту підприємства. Така модель була б прийнятною для стадії "зрілості" зі стабільними процесами, але для динамічного росту вона є занадто інертною. Це створює нагальну потребу в реформуванні системи мотивації, що буде розглянуто в третьому розділі роботи.

Застосування лише матеріальної мотивації в ТОВ «Епіцентр К» не дає очікуваного стратегічного результату. Згідно з пірамідою потреб Маслоу, заробітна плата задовольняє лише базові фізіологічні потреби та потреби в безпеці. Проте сучасний працівник ритейл-гіганта прагне задоволення потреб вищих рівнів: соціальної приналежності, визнання та самореалізації. Окрім того, постійне нарощування лише грошових виплат веде до необґрунтованого збільшення витрат на персонал, що знижує економічну ефективність підприємства.

На ТОВ «Епіцентр К» сформовано певну базу методів нематеріальної мотивації, яка включає:

1. Чітке визначення завдань (від обсягів продажів до стандартів викладки товару).
2. Ознайомлення працівників зі стратегічними планами розвитку мережі.
3. Увага безпосереднього керівника (начальника відділу або ТЦ) до пропозицій та думок підлеглих.
4. Публічна похвала за професійні досягнення (наприклад, звання «кращий продавець місяця»).
5. Проведення спільних заходів та святкувань.
6. Забезпечення сучасних санітарно-гігієнічних умов та дотримання графіків.

7. Можливість кар'єрного росту та підвищення кваліфікації у внутрішніх тренінг-центрах.

8. Делегування цікавих завдань та розширення зон відповідальності.

Окремої уваги заслуговує процес постановки цілей, який у ТОВ «Епіцентр К» базується на принципах, близьких до концепції SMART:

- Конкретність: чітке визначення показників та термінів.
- Реалістичність: досяжність поставлених цілей.
- Партисипативність: залучення працівників до обговорення планів.
- Зворотний зв'язок: регулярний аналіз результатів.

Процес встановлення цілей на підприємстві має вертикально-горизонтальну структуру, що забезпечує єдність векторів розвитку компанії та особистих інтересів персоналу.

#### 1. Стратегічний рівень (Top-down):

Топменеджери формують глобальні цілі. Ці цілі передаються керівникам торговельних центрів та департаментів.

#### 2. Тактичний рівень (Партисипативне управління):

Керівники підрозділів спільно з найбільш кваліфікованими фахівцями адаптують глобальні цілі до специфіки своїх відділів. Це створює відчуття причетності до управління підприємством, що саме по собі є потужним нематеріальним стимулом.

#### 3. Операційний рівень (Індивідуалізація цілей):

Для керівників та фахівців: Система базується на щоквартальних індивідуальних співбесідах.

Для робітників (лінійного персоналу): Цілі встановлюються безпосередніми керівниками (начальниками секцій, завідувачами складів). Основна увага приділяється операційній чіткості та якості обслуговування.

Після встановлення цілей критично важливим етапом у ТОВ «Епіцентр К» є зворотний зв'язок. Керівник не просто «призначає» завдання, а перевіряє правильність їх розуміння та, що найважливіше, роз'яснює особисту вигоду

працівника (як матеріальну — бонуси, так і нематеріальну — кар'єрні перспективи).

Також важливим елементом нематеріальної мотивації на підприємстві є налагодження ефективних каналів вертикальної комунікації та створення системи морального стимулювання.

#### 1. Увага керівництва та зворотний зв'язок

На підприємстві впроваджено культуру «відкритих дверей» та інструменти збору пропозицій, що дозволяють працівникам впливати на робочі процеси:

Пряме спілкування: Регулярні діалоги між лінійним персоналом та начальниками відділів/ТЦ під час оперативних нарад.

«Скриньки ідей та скарг»: Спеціальні скриньки у кожному відділі (або їх цифрові аналоги у внутрішній мережі), куди працівники можуть анонімно або відкрито надіслати листівки з ідеями щодо покращення роботи чи скаргами на демотиватори.

Такий підхід формує довірливу атмосферу та дозволяє менеджменту вчасно ідентифікувати «больові точки» колективу, усуваючи фактори незадоволеності ще до того, як вони призведуть до звільнення працівника.

#### 2. Публічне визнання та моральне стимулювання

Задоволення потреби працівника у повазі та визнанні в ТОВ «Епіцентр К» реалізується через систему публічних відзнак:

Інформаційне висвітлення: Розміщення фотографій та описів успіхів кращих працівників на корпоративних дошках оголошень та внутрішніх порталах.

Звання «Працівник року»: Щорічна церемонія нагородження з врученням почесних грамот, що підтверджує високий статус фахівця в компанії.

Публічна похвала: Акцентування уваги на індивідуальних досягненнях під час загальних зборів колективу.

Це не лише підвищує професійну самооцінку конкретного співробітника, а й створює позитивний приклад для колег, формуючи здорову внутрішню конкуренцію та бажання працювати краще. З точки зору соціально-трудових відносин, такі заходи мінімізують відчуття «знеособленості» у великій корпорації.

Загалом, діюча система нематеріального стимулювання в ТОВ «Епіцентр К» не відповідає етапу активного росту, на якому перебуває підприємство. Для компанії, що масштабується, критично важливо мати:

Програми швидкого кар'єрного треку для молодих лідерів.

Гейміфікацію навчання, щоб зробити процес підвищення кваліфікації цікавим.

Збагачення праці (job enrichment), що дозволить робітникам бачити свій внесок у загальну клієнтську задоволеність.

### **2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «Епіцентр К»**

Система мотивації персоналу в сучасному ритейлі є ефективною лише тоді, коли вона забезпечує досягнення трьох стратегічних цілей: залучення та утримання кращих кадрів, стабільне підвищення продуктивності праці та підтримку високого рівня трудової дисципліни.

Для комплексної оцінки ефективності системи мотивації в ТОВ «Епіцентр К» використаємо систему індикаторів, що відображають динаміку продуктивності праці у порівнянні з витратами на неї, а також стабільність кадрового складу (табл. 2.12).

Дані свідчать про динамічне зростання результативності праці. Продуктивність одного працівника зросла з 259,55 тис. грн до 453,61 тис. грн. При цьому коефіцієнт випередження (1,4 у 2025 р.) підтверджує, що продуктивність праці зростає швидше за заробітну плату. Це створює економічний резерв для розвитку підприємства. Однак зростання

зарплатомісткості до 0,11 грн вказує на те, що утримання результатів дається компанії ціною вищих питомих витрат на персонал.

Таблиця. 2.12.

## Показники ефективності системи мотивації ТОВ «Епіцентр К»

| № з/п | Показники                                              | 2023   | 2024   | 2025   |
|-------|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| 1     | Зарплатомісткість, грн.                                | 0,1    | 0,1    | 0,11   |
| 2     | Продуктивність праці, тис. грн.                        | 259,55 | 356,42 | 453,61 |
| 3     | Середньорічна заробітна плата, грн.                    | 25320  | 35676  | 41544  |
| 4     | Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці | 1,3    | 1,3    | 1,4    |
| 5     | Коефіцієнт плинності кадрів, %                         | 14,88  | 17,68  | 21,21  |
| 6     | Коефіцієнт використання робочого часу                  | 0,96   | 0,97   | 0,92   |
| 7     | Коефіцієнт трудової дисципліни                         | 0,05   | 0,03   | 0,03   |

Найбільш тривожним показником є стрімке зростання коефіцієнта плинності кадрів — з 14,88% до 21,21%. Це прямий індикатор того, що попри щорічне підвищення середньої заробітної плати (яка зросла на 16 224 грн за період), працівники залишаються незадоволеними умовами праці або системою нематеріального стимулювання. Матеріальна мотивація в ТОВ «Епіцентр К» не виконує функцію утримання персоналу.

Зниження коефіцієнта використання робочого часу до 0,92 у 2025 році свідчить про приховані втрати (простої, неефективна організація процесів). Водночас стабільно низький коефіцієнт трудової дисципліни (0,03) демонструє, що суворі правила внутрішнього розпорядку виконуються, але, як було зазначено раніше, вони базуються на контролі, а не на щирій залученості.

Детальний розгляд показників використання робочого часу та дисципліни дозволяє уточнити реальний стан соціально-трудових відносин на підприємстві.

Протягом 2023–2025 рр. коефіцієнт ефективності використання робочого часу демонстрував нестабільність:

2023 р.: 0,96

2024 р.: 0,97 (пікове значення)

2025 р.: 0,92 (найнижчий показник)

Хоча показник 2025 року на перший погляд може здатися ознакою падіння залученості, аналіз структури втрат спростовує це припущення. Основною причиною зниження ефективності стало зростання кількості невідпрацьованих годин через тимчасову непрацездатність працівників.

Оскільки ці втрати зумовлені незалежними від персоналу причинами (стан здоров'я, епідеміологічна ситуація), вони не є свідченням низької мотивації, а радше вказують на необхідність посилення програм оздоровлення та медичного страхування в межах соціального пакета.

На противагу втратам часу, показники дисципліни демонструють стійку позитивну динаміку. Коефіцієнт трудової дисципліни знизився з 0,05 у 2023 р. до 0,03 у 2024–2025 рр. Головним чинником такого зміцнення порядку став саме фінансовий стимул — премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку. Працівники чітко усвідомлюють ризик втрати частини доходу через формальні порушення, що забезпечує високий рівень виконавчої дисципліни.

Отже, система мотивації персоналу в ТОВ «Епіцентр К» потребує комплексного вдосконалення через впровадження інструментів, що поєднують жорстку дисципліну з можливостями професійного самовираження та кар'єрного зростання.

## **Висновок до розділу 2**

На основі проведеного аналізу системи мотивації персоналу в ТОВ «Епіцентр К» за період 2023–2025 рр. можна зробити наступні ключові висновки:

1. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників ефективності. Продуктивність праці зросла на 74,8%, що значно

випереджає темпи зростання середньої заробітної плати ( $K_{\text{вип}} = 1,4$ ). Це свідчить про фінансову спроможність компанії та раціональність витрат фонду оплати праці з погляду отримання прибутку.

2. Діюча система преміювання для робітників орієнтована переважно на підтримання трудової дисципліни (що підтверджується зниженням коефіцієнта порушень до 0,03). Однак вона має формальний характер, оскільки виплачується за виконання базових посадових обов'язків, що перетворює премію на стабільну частину окладу і нівелює її стимулюючу роль у підвищенні якості роботи.

3. Незважаючи на регулярне зростання середньої заробітної плати, спостерігається небезпечна тенденція до збільшення коефіцієнта плинності кадрів до 21,21%. Це вказує на те, що суто матеріальні стимули не здатні забезпечити довгострокову лояльність працівників в умовах високої інтенсивності праці та обмежених можливостей для кар'єрного росту.

4. Хоча в компанії застосовуються елементи нематеріальної мотивації (визнання успіхів, корпоративні заходи), вони не мають системного характеру. Відсутність прозорої системи планування кар'єри та сучасних програм професійного розвитку є ключовими демотиваторами для найбільш кваліфікованої частини персоналу.

5. Структура фонду оплати праці, де змінна частина становить лише близько 10%, не відповідає стадії активного росту підприємства. Така модель стимулює «виконавчу стабільність», але не заохочує ініціативність та інноваційний підхід, необхідні для лідера ринку.

Система мотивації персоналу в ТОВ «Епіцентр К» потребує модернізації. Необхідно здійснити перехід від контролюючої моделі (премія за дисципліну) до результативної моделі (премія за KPI) та розширити інструментарій нематеріального стимулювання. Виявлені недоліки стануть основою для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 3.1. Обґрунтування проєкту вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Аналіз, проведений у другому розділі, виявив ряд суттєвих недоліків у системі мотивації ТОВ «Епіцентр К», які стримують трудову активність, знижують якість обслуговування та перешкоджають досягненню максимальних фінансових результатів. Зокрема, висока плинність кадрів (21,21%) та інертність преміальної системи свідчать про те, що діюча модель мотивації вичерпала свій ресурс.

З метою вирішення цих проблем ми пропонуємо проєкт удосконаленої системи мотивації персоналу, який базується на принципі стратегічної відповідності. Ефективна система мотивації повинна бути дзеркалом стратегії підприємства та цілей управління персоналом.

ТОВ «Епіцентр К» дотримується агресивної стратегії росту, яка передбачає:

- нарощування конкурентних переваг через відкриття нових торговельних центрів та інноваційних форматів («Shop-in-shop»).
- диверсифікацію діяльності (виробництво, агросектор, e-commerce).
- постійне впровадження інновацій у логістиці та клієнтському сервісі.

За такої стратегії система управління персоналом має бути орієнтована на формування високоефективної команди, справедливу винагороду за результат, розвиток компетенцій та створення прозорих соціальних ліфтів для кар'єрного росту. Передбачені цілі — бездоганна якість сервісу, збільшення

частки ринку та зростання прибутку — вимагають інструментів мотивації, що стимулюють не просто «присутність на роботі», а досягнення конкретних показників.

Для забезпечення справедливості та внутрішньої конкурентоспроможності оплати праці ми пропонуємо впровадження грейдової системи (Job Grading). На відміну від традиційних окладів, грейдинг дозволяє оцінити "вагу" кожної посади через набір факторів, що мають значення для бізнесу ритейл-гіганта.

Структура запропонованого проєкту вдосконалення системи мотивації представлена на рисунку 3.1. Вона включає три взаємопов'язані блоки: реформування оплати праці (KPI), систему професійного розвитку та соціально-психологічне стимулювання.



Рис. 3.1. Структурно-логічна схема проєкту вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Застосування факторно-балового методу дозволяє об'єктивно оцінити відносну «вагу» кожної позиції в ієрархії компанії. Для ТОВ «Епіцентр К» ми відібрали 7 ключових факторів, які найкраще відображають специфіку роботи в системі великого ритейлу:

- наявність підлеглих та рівень відповідальності за їхню роботу.
- вплив на фінансовий результат, збереження ТМЦ та репутацію бренду.
- рівень контролю з боку керівництва та свобода у прийнятті рішень.
- необхідний стаж у професійній сфері.
- рівень освіти та спеціальні навички (технології продажів, знання товарних груп, робота в ERP-системах).
- наявність творчих завдань, нестандартних ситуацій та інтелектуальне навантаження.

Для того, щоб оцінка була диференційованою, кожен фактор розбивається на п'ять рівнів (А–Е), де:

Рівень А — мінімальні вимоги (виконавська праця за інструкцією).

Рівень Е — стратегічний рівень (управління великими активами, прийняття доленосних рішень).

Нижче наведено приклад описових рівнів для одного з ключових факторів.

Таблиця 3.1.

Описові рівні оцінювання посад за фактором «Відповідальність»

| Рівень   | Опис рівня                                                                                              |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>А</b> | Матеріальна відповідальність за інструменти праці. Помилки мають обмежений вплив.                       |
| <b>В</b> | Відповідальність за товарні запаси у межах однієї секції/ділянки. Помилки виправляються керівником.     |
| <b>С</b> | Відповідальність за роботу підрозділу. Помилки можуть призвести до фінансових втрат відділу.            |
| <b>Д</b> | Висока відповідальність за фінансові результати всього торговельного центру або стратегічного напрямку. |
| <b>Е</b> | Повна відповідальність за фінансову стійкість підприємства, безпеку персоналу та стратегічну репутацію. |

Для того, щоб грейдована система була збалансованою, необхідно визначити, які саме фактори мають найбільший вплив на успіх ТОВ «Епіцентр К».

Нижче наведено пропонований розподіл вагомості факторів, що дозволить об'єктивно оцінити внесок кожної посади.

Таблиця 3.2.

## Вагомість факторів оцінювання посад ТОВ «Епіцентр К»

| №  | Фактор оцінювання посад              | Коефіцієнт вагомості, % |
|----|--------------------------------------|-------------------------|
| 1. | Управління працівниками              | 16                      |
| 2. | Відповідальність                     | 16                      |
| 3. | Самостійність                        | 12                      |
| 4. | Досвід роботи                        | 12                      |
| 5. | Знання                               | 12                      |
| 6. | Складність роботи                    | 16                      |
| 7. | Вклад в досягнення цілей організації | 16                      |
|    | <b>Всього</b>                        | <b>100</b>              |

Використовуючи метод лінійної апроксимації (однаковий крок між рівнями), ми отримуємо матрицю, яка стане інструментом для оцифрування кожної професії на підприємстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

## Бальна матриця оцінювання посад ТОВ «Епіцентр К»

| №  | Фактор оцінювання посад              | Рівень оцінки |   |   |    |    |
|----|--------------------------------------|---------------|---|---|----|----|
|    |                                      | А             | В | С | Д  | Е  |
| 1. | Управління працівниками              | 0             | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 2. | Відповідальність                     | 0             | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 3. | Самостійність                        | 0             | 3 | 6 | 9  | 12 |
| 4. | Досвід роботи                        | 0             | 3 | 6 | 9  | 12 |
| 5. | Знання                               | 0             | 3 | 6 | 9  | 12 |
| 6. | Складність роботи                    | 0             | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 7. | Вклад в досягнення цілей організації | 0             | 4 | 8 | 12 | 16 |

Нижче наведено результати оцінювання типових посад підприємства. Сума балів за кожною посадою визначає її місце в майбутній ієрархії грейдів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Результати оцінювання посад ТОВ «Епіцентр К» за факторно-баловим методом

| Посада                              | Управління | Відповідальність | Самостійність | Досвід | Знання | Складність | Вклад у цілі | Сума балів |
|-------------------------------------|------------|------------------|---------------|--------|--------|------------|--------------|------------|
| Генеральний директор                | 15         | 20               | 5             | 10     | 10     | 15         | 15           | 100        |
| Директор торговельного центру       | 12         | 16               | 4             | 8      | 8      | 12         | 20           | 80         |
| Начальник відділу                   | 9          | 12               | 3             | 6      | 6      | 9          | 15           | 60         |
| Старший продавець / Фахівець        | 6          | 8                | 2             | 4      | 4      | 6          | 10           | 40         |
| Продавець-консультант /<br>Комірник | 3          | 4                | 1             | 2      | 2      | 3          | 5            | 20         |

Побудована лінія тренду (Рис. 3.2) відображає ідеальну математичну залежність між складністю праці та її оплатою.

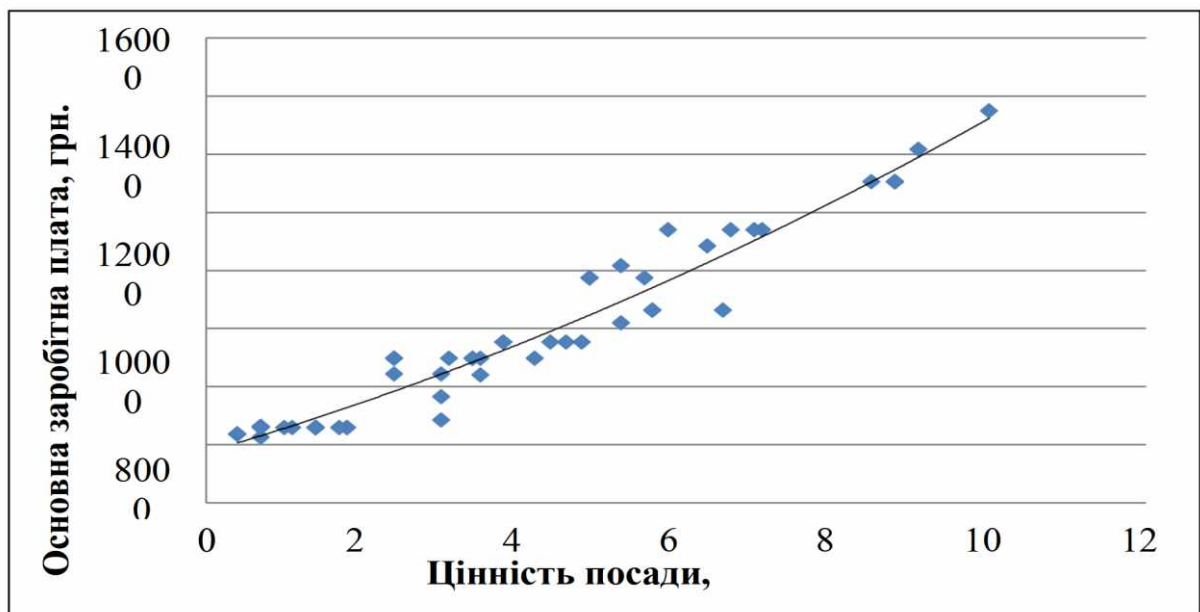


Рис. 3.2. Кореляційна залежність між бальною оцінкою посад та рівнем основної заробітної плати працівників

На основі отриманих бальних оцінок ми розподіляємо всі посади підприємства на 5 грейдів. Такий поділ дозволяє згрупувати посади з подібною цінністю в єдині кваліфікаційні рівні, що спрощує адміністрування заробітної плати та робить систему кар'єрного просування зрозумілою для персоналу.

Таблиця 3.5.

## Розподіл грейдів ТОВ «Епіцентр К»

| Грейд      | Діапазон балів | Категорія персоналу              | Типові посади                                            |
|------------|----------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>I</b>   | 81 – 100       | Вище керівництво                 | Генеральний директор, заступники, директори напрямків    |
| <b>II</b>  | 61 – 80        | Керівники середньої ланки        | Директори торговельних центрів, начальники департаментів |
| <b>III</b> | 41 – 60        | Фахівці та лінійні керівники     | Начальники відділів, провідні економісти, ІТ-фахівці     |
| <b>IV</b>  | 21 – 40        | Кваліфікований персонал          | Старші продавці, адміністратори, майстри дільниць        |
| <b>V</b>   | До 20          | Технічний та допоміжний персонал | Продавці-консультанти, касири, комірники, охоронці       |

Для кожного грейду ми встановлюємо «вилку» окладу — мінімальний та максимальний коефіцієнти. Це дає керівнику можливість маневру: платити більше досвідченому працівнику всередині одного грейду і менше — новачкові, який щойно обійняв посаду.

Пояснення до структури діапазонів:

1. Базова точка ( $K=1,0$ ): Це мінімальна заробітна плата на підприємстві, яка застосовується для найпростіших робіт 5-го грейду (новачки, допоміжний персонал).

2. Ширина діапазону («вилки»): Для нижчих грейдів (IV-V) ми пропонуємо ширші діапазони (50–70%). Це зроблено навмисно, щоб

утримувати лінійний персонал: працівник може отримувати суттєве підвищення зарплати за рахунок стажу та майстерності, навіть залишаючись на своїй посаді.

3. Перекриття ґрейдів : Максимальна зарплата 5-го ґрейду (1,7) майже дорівнює мінімальній зарплаті 4-го (1,8). Це створює плавний перехід і стимулює працівника до професійного зростання.

Таблиця 3.6.

Міжкваліфікаційні коефіцієнти та діапазони оплати за ґрейдами

| ґрейд | Kmin | Kmax | Kсер  | Абсолютне зростання Kсер | Відносне зростання Kсер, % | Ширина діапазону | Перекриття в діапазоні |
|-------|------|------|-------|--------------------------|----------------------------|------------------|------------------------|
| 7     | 0,96 | 1,3  | 1,13  | 0,3                      | 136%                       | 0,34             | 0,01                   |
| 6     | 0,69 | 0,97 | 0,83  | 0,055                    | 107%                       | 0,28             | 0,2                    |
| 5     | 0,66 | 0,89 | 0,775 | 0,105                    | 116%                       | 0,23             | 0,11                   |
| 4     | 0,57 | 0,77 | 0,67  | 0,035                    | 106%                       | 0,2              | 0,15                   |
| 3     | 0,55 | 0,72 | 0,635 | 0,055                    | 109%                       | 0,17             | 0,09                   |
| 2     | 0,52 | 0,64 | 0,58  | 0,04                     | 107%                       | 0,12             | 0,1                    |
| 1     | 0,46 | 0,62 | 0,54  | -                        | -                          | 0,16             | -                      |

Для того, щоб встановлені нами коефіцієнти (табл. 3.6) мали реальну ринкову вагу, ми провели порівняльний аналіз розроблених «вилок» окладів із середньоринковими даними для аналогічних посад у сфері ритейлу та агробізнесу.



Рис. 3.3. Порівняння рівнів оплати за ґрейдами ТОВ «Епіцентр К» із середньоринковими показниками

Після розробки «вилок» окладів (діапазонів) необхідно провести аудит кожного співробітника. Ми пропонуємо наступний алгоритм дій для приведення системи у відповідність до встановлених меж:

1. Політика "Green Circle" (Нижче межі): Якщо фактичний оклад працівника менший за мінімум грейда, його необхідно підняти до нижньої межі. Це першочерговий захід для утримання лінійного персоналу IV та V грейдів.

2. Політика "Red Circle" (Вище межі): Якщо оклад працівника перевищує максимум грейда, зниження не проводиться (щоб уникнути демотивації). Замість цього сума перевищення виділяється у "тимчасову надбавку", яка поступово поглинеться при майбутньому підвищенні мінімальної заробітної плати по підприємству.

3. Політика "In-Range" (Всередині межі): Більшість працівників опиняться всередині діапазону. Їхня позиція у "вилці" (ближче до мінімуму чи максимуму) залежатиме від стажу та результатів щорічної оцінки компетенцій.

Очікувані переваги впровадження грейдингу для ТОВ «Епіцентр К»

Запровадження грейдової системи оплати праці є стратегічно виправданим кроком, який безпосередньо працює на стратегію росту підприємства:

- система оцінює не "назву посади в класифікаторі", а реальні обов'язки в межах конкретного торговельного центру чи департаменту ТОВ «Епіцентр К».

- фінансовий ресурс розподіляється справедливо — відповідно до реального вкладу посади в досягнення стратегічних цілей (збільшення прибутку та частки ринку).

- наявність діапазону (наприклад, +/- 15% від медіани) мотивує працівника вдосконалювати навички, щоб отримати підвищення в межах свого грейду.

- чітка дистанція між балами та окладами різних ґрейдів заохочує амбітних співробітників прагнути до вертикального просування, що вирішує проблему відсутності кар'єрного росту, виявлену в Розділі 2.

- кожен працівник розуміє логіку нарахувань. Це знижує рівень соціальної напруги та формує довірливу атмосферу в колективі.

Пропонований підхід до преміювання дозволяє перетворити стимулюючу частину виплат на дієвий інструмент управління результативністю. Збільшення розміру премії до 30% створює значущий фінансовий стимул, який працівник відчуватиме як суттєву винагороду за свої зусилля.

Для забезпечення максимальної мотивації ми пропонуємо розділити механізми стимулювання для офісного та лінійного персоналу.

#### Преміювання керівників та фахівців

Для цієї категорії ми зберігаємо систему щоквартальних премій за професійні успіхи, але пропонуємо підвищити їхній граничний розмір до 30% від посадового окладу.

Це гарантує, що у перерахунку на кожен місяць працівник отримує додатково 10% доходу, що є психологічно важливим порогом відчутності премії.

Ціль: Орієнтація на довгострокові проекти та стратегічні цілі підрозділу.

#### Преміювання основних робітників

Для лінійного персоналу ТОВ «Епіцентр К» (продавці, комірники, майстри) ми пропонуємо щомісячну премію за високі результати роботи (до 30%). Розмір виплати розраховується за бальною системою оцінки трьох ключових показників (KPI).

#### Показники оцінки основних робітників:

- мінімізація скарг покупців та помилок у відвантаженні товару.
- відсоткове відношення фактично виконаної роботи до норми.
- пропозиції щодо вдосконалення викладки, зберігання чи обслуговування.

Таблиця 3.7.

## Шкала оцінювання показників преміювання основних робітників

| 1. | Показник преміювання                      | Якість продукції                |                                 |                                                     |                                              |                                                           |
|----|-------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|    | Частка рекламаций в обсязі виробництва, % | 0,81-1,0                        | 0,71-0,8                        | 0,61-0,7                                            | 0,51-0,6                                     | 0-0,5                                                     |
|    | Розмір премії, %                          | 2                               | 4                               | 6                                                   | 8                                            | 10                                                        |
| 2. | Показник преміювання                      | Продуктивність праці            |                                 |                                                     |                                              |                                                           |
|    | Рівень виконання плану виробітку, %       | 95-99                           | 100-104                         | 105-109                                             | 110-114                                      | 115-120                                                   |
|    | Розмір премії, %                          | 2                               | 4                               | 6                                                   | 8                                            | 10                                                        |
| 3  | Показник преміювання                      | Ініціативність                  |                                 |                                                     |                                              |                                                           |
|    | Ефект раціоналізаторських пропозицій      | Вдосконалюють роботу працівника | Вдосконалюють роботу підрозділу | Приводять до зростання показників роботи підрозділу | Покращують роботу всього трудового колективу | Впливають на зростання показників діяльності підприємства |
|    | Розмір премії, %                          | 2                               | 4                               | 6                                                   | 8                                            | 10                                                        |

Для допоміжного персоналу пріоритетом є не обсяг виробітку, а надійність функціонування всієї технічної інфраструктури. Пропонована премія у розмірі до 20% від окладу дозволяє збалансувати витрати підприємства та забезпечити стабільність операційних процесів.

Показники оцінки допоміжних робітників:

- відображає відсутність аварійних зупинок устаткування, конвеєрних ліній та складської техніки. Ритмічність гарантує, що торговельні процеси не перериваються.

- стимулює працівників до якісного проведення профілактичних оглядів та дбайливого ставлення до техніки, що безпосередньо знижує витрати на капітальні ремонти.

Таблиця 3.8.

## Шкала оцінювання показників преміювання допоміжних робітників

| 1. | Показник преміювання                                                                    | Ритмічна робота устаткування                         |           |           |           |               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
|    | Коефіцієнт ритмічності                                                                  | 0,86-0,88                                            | 0,89-0,91 | 0,92-0,94 | 0,95-0,97 | 0,98-1,00     |
|    | Розмір премії, %                                                                        | 2                                                    | 4         | 6         | 8         | 10            |
| 2. | Показник преміювання                                                                    | Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування |           |           |           |               |
|    | Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, % | Менш ніж на 25%                                      | 25-49%    | 50-74%    | 75-99%    | 100% і більше |
|    | Розмір премії, %                                                                        | 2                                                    | 4         | 6         | 8         | 10            |

Основою сучасної соціальної політики підприємства є розуміння того, що грошова винагорода забезпечує лояльність лише до певної межі. Для формування довгострокової прив'язаності працівника до компанії необхідно створити систему, де він сам керує своїм соціальним пакетом.

Кожному працівнику, залежно від його грейду, щомісяця або щороку нараховується певна кількість балів ("віртуальний бюджет"). Ці бали працівник може «витратити» на власний розсуд, обираючи послуги з корпоративного каталогу.

Цей підхід робить соціальну політику ТОВ «Епіцентр К» максимально гнучкою та адаптивною. Використання бальних лімітів, що корелюють із грейдами, дозволяє збалансувати соціальні витрати підприємства, зберігаючи при цьому високу мотиваційну цінність для кожного працівника.

Таблиця 3.10.

Перелік та бальна оцінка елементів соціального пакета ТОВ «Епіцентр К»

| № з/п | Елемент соціального пакету                     | Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн. | Кількість балів |
|-------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------|
| 1.    | Медичне страхування                            | 50                                                      | 5               |
| 2.    | Оплата мобільного зв'язку                      | 50                                                      | 5               |
| 3.    | Транспортування на роботу і з роботи           | 290                                                     | 29              |
| 4.    | Оплата навчання                                | 430                                                     | 43              |
| 5.    | Оплата абонементів в спортзал                  | 330                                                     | 33              |
| 6.    | Компенсація вартості службових поїздок.        | 350                                                     | 35              |
| 7.    | Безкоштовні обіди                              | 700                                                     | 70              |
| 8.    | Оплата путівок на санаторно-курортне лікування | 800                                                     | 80              |

Щоб система «шведського столу» була фінансово стійкою, ми встановлюємо чіткі межі доступних балів для кожної категорії персоналу. Це стимулює працівників до кар'єрного та професійного зростання (переходу у вищий грейд), оскільки разом із посадовим окладом зростає і обсяг доступних соціальних благ.

Розроблений комплекс заходів — від грейдингу та КРІ-преміювання до гнучкого соціального пакету — створює єдину екосистему стимулювання. Кожен елемент цієї системи працює на стратегічну мету: перетворення персоналу на головну конкурентну перевагу компанії.

Очікувані результати впровадження системи:

Персоналізація мотивації: Використання принципу «шведського столу» перетворює соціальний пакет із формального набору послуг на реальний інструмент підтримки. Працівник відчуває, що компанія цінує його

індивідуальні потреби (здоров'я, розвиток чи комфорт), що значно підвищує рівень психологічного контракту між сторонами.

**Динамічність та адаптивність:** Можливість самостійно змінювати наповнення пакета дозволяє системі залишатися актуальною незалежно від зовнішніх обставин (економічних криз, змін у способі життя чи вікових потреб працівника).

**Стимул до саморозвитку:** Жорстка прив'язка бальних лімітів соцпакета та «вилок» окладів до грейдів створює потужний внутрішній драйвер. Працівник чітко бачить, що перехід з IV у III грейд — це не лише більша зарплата, а й суттєво ширший перелік соціальних можливостей.

**Розвиток системи нематеріального стимулювання**

На основі результатів анкетування працівників, ми виділяємо наступні пріоритетні напрямки, що стануть доповненням до матеріальних виплат.

#### 1. Збагачення змістовності праці та автономія

Для фахівців та лінійних керівників (II–III грейди) критично важливим є відчуття значущості їхньої роботи.

**Делегування повноважень:** Надання права самостійно приймати рішення у межах бюджету підрозділу.

**Ротація завдань:** Періодична участь у крос-функціональних проєктах (наприклад, між відділом логістики та торговельним залом), що запобігає професійному вигоранню.

#### 2. Офіційне визнання заслуг

Грошова премія сприймається як належне, тоді як публічне визнання задовольняє потребу в повазі.

**Програма «Кращий у професії»:** Щомісячне відзначення найкращих працівників за результатами оцінки KPI (з публікацією на внутрішньому порталі та корпоративному ТБ).

**Листи подяки:** Відправлення персональних подяк від вищого керівництва родині працівника за особливі досягнення.

#### 3. Можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання

Більшість опитаних працівників IV грейду вказали на відсутність розуміння перспектив.

Формування кадрового резерву: Чіткий опис критеріїв, за яких продавець може стати старшим продавцем або завідувачем секції.

Внутрішня академія: Створення системи менторства та доступу до онлайн-курсів за рахунок компанії.

#### 4. Покращення умов праці та гнучкість

Для лінійного персоналу комфорт на робочому місці часто важливіший за складні системи бонусів.

Гнучкий графік: Впровадження системи «плаваючих» вихідних або можливості обміну змінами між колегами через мобільний додаток.

Ергономіка та відпочинок: Облаштування сучасних кімнат психологічного розвантаження та покращення умов у зонах приймання їжі.

#### 5. Програми інформування та увага керівництва

Town Hall Meetings: Регулярні зустрічі керівництва торговельного центру з персоналом, де обговорюються не лише плани, а й проблеми «на місцях».

Зворотний зв'язок: Впровадження практики "One-to-One" зустрічей, де керівник не критикує, а допомагає працівнику знайти шляхи для вдосконалення.

Запропонована структура нематеріальної мотивації не потребує значних прямих фінансових інвестицій, проте вона суттєво підвищує ефективність грейдової системи. Коли працівник бачить чіткі цілі, відчуває повагу керівника та має комфортні умови, його продуктивність зростає природним чином, що веде до виконання KPI та автоматичного зростання заробітку.

Очікуваний ефект:

- зміцнення корпоративної культури «Епіцентру» як «родини професіоналів».
- підвищення внутрішнього індексу eNPS (готовність працівників рекомендувати компанію як роботодавця).

- формування стійкого кадрового ядра, здатного підтримувати високі темпи росту мережі.

Для того, щоб розроблені грейди, премії та «шведський стіл» бенефітів працювали максимально ефективно, керівники ТОВ «Епіцентр К» повинні розуміти «внутрішні двигуни» кожного працівника. Ми пропонуємо впровадити регулярний аудит мотиваційних профілів за допомогою таких інструментів:

### 1. Тест В. І. Герчикова (Методика Motype)

Цей тест дозволяє визначити переважаючий тип мотивації працівника, що критично важливо для вибору стимулів:

Інструментальний тип: для них пріоритетом є розмір заробітку. Найкраще працюють розроблені нами КРІ-премії.

Професійний тип: цінують змістовність праці та визнання експертності. Для них важливою є нематеріальна мотивація та навчання.

Патріотичний тип: мотивація базується на відданості справі та колективу. Найкращий стимул — участь у прийнятті рішень та визнання заслуг.

Господарський тип: прагне автономії. Ефективним буде делегування відповідальності.

Уникний (люмпенізований) тип: працює за принципом мінімізації зусиль. Тут акцент має бути на жорсткому контролі та дисциплінарних умовах виплати премій.

### 2. Мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартіна

Ця методика дозволяє виділити 12 факторів (потреб), серед яких: потреба у високому заробітку, хороших умовах праці, цікавій роботі, соціальних контактах тощо.

### 3. Тест Ф. Герцберга (Двофакторна модель)

Допомагає визначити, які чинники для працівника є «гігієнічними» (умови праці, зарплата — те, що запобігає незадоволенню), а які — «мотиваторами» (досягнення, визнання — те, що стимулює до розвитку).

### **3.2 Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування**

Ефективність пропонованої системи мотивації, що базується на грейдуванні, гнучкому преміюванні (KPI) та соціальному пакеті за принципом «шведського столу», безпосередньо залежить від якості організаційного супроводу та прозорості комунікаційної стратегії. Для мінімізації соціальних ризиків та забезпечення безперебійної операційної діяльності підприємства, процес впровадження доцільно розділити на кілька послідовних етапів.

1. Пілотне впровадження та етап адаптації персоналу. З метою уникнення негативних соціально-економічних наслідків, спричинених стрімкою зміною умов оплати праці, пропонується запровадити двомісячний адаптаційний період. У цей час розрахунок винагороди здійснюється за діючою системою, проте працівникам надається порівняльна інформація щодо розміру їхнього доходу за новою моделлю (метод «паралельного розрахунку»). Це дозволить продемонструвати переваги нової системи, зокрема залежність рівня оплати від реальної цінності посади та результативності праці. Пілотне впровадження доцільно провести на базі одного з торговельних центрів або структурних підрозділів (наприклад, департаменту логістики) для виявлення потенційних слабких місць моделі.

2. Моніторинг та коригування параметрів системи. За результатами пілотного етапу здійснюється критичний аналіз отриманих даних. Метою цього етапу є верифікація встановлених міжкваліфікаційних співвідношень, перевірка досяжності показників KPI для основних та допоміжних робітників, а також оцінка навантаження на фонд оплати праці. У разі виявлення диспропорцій проводиться технічне коригування бальних шкал та вагових коефіцієнтів показників преміювання.

3. Формування нормативно-методичного забезпечення. Легітимізація змін потребує розробки та затвердження пакету локальних нормативних актів. До них належать:

«Положення про оплату праці на засадах грейдингу», що закріплює ієрархію посад та діапазони окладів;

«Положення про преміювання на основі ключових показників ефективності (KPI)», що регламентує порядок оцінки результативності;

«Положення про соціальний пакет (кафетерій бенефітів)», яке встановлює правила використання балів для отримання нематеріальних благ.

Також розробляється комплексна «Програма впровадження системи мотивації», що визначає графік переходу всіх підрозділів на нові умови.

4. Комунікаційне супроводження та інформаційна підтримка. Для подолання психологічного супротиву змінам та підвищення лояльності персоналу передбачається проведення низки заходів:

- організація загальних зборів трудового колективу для роз'яснення стратегічних цілей нової моделі;
- розробка та розповсюдження візуальних матеріалів (інфографіки, буклетів, пам'яток), які детально пояснюють механізм нарахування балів та формування соціального пакету;
- проведення навчальних семінарів для лінійних керівників щодо методів діагностики мотиваційного профілю підлеглих та використання тестів (Герцберга, Річі-Мартіна) у повсякденному управлінні.

5. Адміністрування та безперебійне функціонування системи. Даний етап передбачає переведення системи мотивації у режим повсякденного операційного управління. Ключовою умовою успіху є неухильне дотримання регламентів: вчасна фіксація результатів виконання KPI, коректне нарахування балів у межах грейдів та гарантована виплата винагород. Важливим аспектом є підтримка актуальності «шведського столу» соціальних благ, що потребує регулярної взаємодії з контрагентами (страховими компаніями, медичними центрами, спортивними закладами). Стабільність і передбачуваність виплат за новою системою є головним чинником формування довіри персоналу до керівництва ТОВ «Епіцентр К».

6. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності. Для підтримки високої дієвості запропонованих заходів запроваджується процедура регулярного мотиваційного моніторингу. Його доцільно проводити на щоквартальній основі за трьома основними векторами:

- аналіз динаміки продуктивності праці, обсягів товарообігу та якості обслуговування у співвідношенні з витратами на фонд оплати праці та соціальний пакет.
- відстеження рівня плинності кадрів (особливо в критичних грейдах IV та V), аналіз причин звільнень та оцінка швидкості закриття вакансій.
- проведення анонімних опитувань щодо рівня задоволеності оновленою системою винагороди, актуальності обраних бенефітів та справедливості грейдування.

Завершальним елементом механізму впровадження системи мотивації є створення контуру зворотного зв'язку у формі регулярного мотиваційного моніторингу. Це дозволяє трансформувати систему мотивації з «статичної моделі» у «динамічну систему», що здатна адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К».

Процес проведення мотиваційного моніторингу має включати наступні логічні етапи:

Цілепокладання моніторингу. На початковому етапі визначається фокус дослідження: оцінка дієвості розробленої грейдової системи, аналіз динаміки мотиваційного профілю працівників або моніторинг конкурентоспроможності винагороди відносно ринкових показників.

Визначення об'єктів та періодичності. Встановлюються масштаби охоплення (суцільне обстеження всіх працівників чи вибіркова оцінка окремих грейдів/підрозділів). Для ТОВ «Епіцентр К» оптимальною є квартальна періодичність проведення моніторингу для оперативного реагування на відхилення.

Вибір інструментарію та методів. Для отримання релевантних даних пропонується комбінація кількісних та якісних методів:

- анкетування та інтерв'ювання (для оцінки задоволеності соцпакетом);
- тестування (діагностика типу мотивації за Герчиковим);
- експертне оцінювання (аналіз керівниками результативності КРІ підлеглих).

Таким чином, лише цілісний підхід, що поєднує науково обґрунтоване впровадження, організаційну підтримку та регулярний моніторинг, може гарантувати високу ефективність системи мотивації. Для ТОВ «Епіцентр К» це стане запорукою формування лояльного, професійного та високоефективного колективу, що є критично важливим для збереження лідерських позицій у ритейл-секторі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі роботи розроблено комплексну стратегію вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К», яка базується на інтеграції сучасних інструментів матеріального стимулювання та персоніфікованого підходу до нематеріального заохочення. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Обґрунтовано впровадження грейдової системи оплати праці, яка дозволяє усунути диспропорції між цінністю посад та рівнем їхньої оплати. Сформована сітка з п'яти грейдів із встановленими міжкваліфікаційними коефіцієнтами забезпечує внутрішню справедливість винагороди та прозорість кар'єрного зростання. Визначено, що встановлення «вилок» окладів із орієнтацією на середньоринкові показники дозволить підприємству залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців.

2. Розроблено диференційовану модель преміювання, яка враховує специфіку діяльності різних категорій персоналу. Для керівників та фахівців

запропоновано посилення стимулюючої ролі щоквартальних премій (до 30% окладу), а для основних та допоміжних робітників впроваджено систему щомісячних KPI. Використання бальної оцінки за показниками якості, продуктивності та безперебійності процесів дозволяє трансформувати премію з формальної виплати на дієвий інструмент підвищення ефективності праці.

3. Запропоновано інноваційний підхід до формування соціального пакета за принципом «шведського столу». Дана модель дозволяє працівникам самостійно обирати перелік бенефітів у межах бальних лімітів, встановлених для кожного грейду. Такий підхід підвищує мотиваційну цінність соціальних пільг, оскільки вони максимально відповідають індивідуальним потребам персоналу, та сприяє зміцненню бренду ТОВ «Епіцентр К» як соціально відповідального роботодавця.

4. Визначено напрями нематеріальної мотивації, серед яких пріоритетними є офіційне визнання заслуг, професійне навчання та покращення умов праці. Наголошено на необхідності індивідуального підходу до мотивації на основі регулярної діагностики мотиваційних профілів працівників (за методиками Герчикова, Герцберга, Річі-Мартіна), що дозволяє керівникам підрозділів застосовувати найбільш ефективні стимули для кожного підлеглого.

5. Розроблено організаційний алгоритм впровадження змін, що включає пілотне тестування, етап адаптації («паралельний розрахунок»), нормативне закріплення у внутрішніх положеннях та систему постійного мотиваційного моніторингу. Встановлено, що щоквартальний аудит ефективності системи мотивації є ключовою умовою її життєздатності, дозволяючи вчасно реагувати на зміни в економічному стані підприємства та запитах персоналу.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Епіцентр К» підвищити рівень задоволеності та лояльності працівників, суттєво знизити плинність кадрів та забезпечити зростання загальних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К», за результатами якого сформульовано наступні висновки:

### 1. Теоретичне узагальнення мотивації як категорії управління.

Встановлено, що в сучасній науці відсутня єдина дефініція поняття «мотивація», проте її слід розглядати як процес свідомого вибору працівником моделі поведінки під впливом внутрішніх потреб та зовнішніх стимулів для досягнення цілей підприємства. Система мотивації є складним комплексом матеріальних і нематеріальних заходів, побудова яких має базуватися на принципах системності, прозорості та орієнтації на кінцевий результат.

### 2. Методологічні аспекти діагностики системи мотивації.

Доведено, що оцінка ефективності мотиваційної політики вимагає комплексного підходу: від аналізу структури фонду оплати праці та показників диференціації (коефіцієнт Джині, крива Лоренца) до розрахунку соціально-економічних індикаторів, таких як зарплатомісткість, продуктивність праці та коефіцієнт плинності кадрів.

### 3. Характеристика діяльності та системи мотивації ТОВ «Епіцентр К».

ТОВ «Епіцентр К» є лідером ринку ритейлу України, що демонструє зростання фінансових результатів, проте стикається з викликами у сфері управління персоналом. Чинна система мотивації базується на погодинно-преміальній формі оплати праці. Основними позитивними сторонами є стабільність виплат та наявність базових соціальних гарантій. Разом з тим, діагностика виявила суттєві недоліки:

- відсутність внутрішньої нормативної бази (Положень про мотивацію).
- низький рівень реальної заробітної плати через інфляційні процеси.

- неефективність преміювання лінійного персоналу, що не стимулює до виконання стратегічних показників.

- висока плинність кадрів, що свідчить про низьку лояльність та недовіра окремих методів стимулювання.

#### 4. Обґрунтування проектних рішень щодо вдосконалення системи.

З метою підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» запропоновано наступні заходи:

Впровадження системи грейдингу: розподіл усіх посад на 7 грейдів залежно від їхньої цінності для бізнесу. Це дозволяє встановити прозорі міжкваліфікаційні співвідношення та забезпечити можливість зростання доходу працівника в межах одного грейду.

Реформування системи преміювання: впровадження трьох видів цільових премій: за професійні успіхи (керівники), за високі результати роботи (основні робітники) та за безперебійність виробничо-логістичних процесів (допоміжний персонал) на основі системи KPI.

Впровадження соціального пакета за принципом «шведського столу»: надання працівникам можливості самостійно обирати бенефіти (медичне страхування, спорт, навчання) у межах бальних лімітів, визначених для їхнього грейду.

#### 5. Організаційне забезпечення та моніторинг.

Успішна реалізація проекту потребує поетапного впровадження: від пілотних проектів у окремих підрозділах до розробки повного пакету внутрішніх нормативних документів (Положення про оплату праці, преміювання тощо). Ключовою умовою життєздатності системи визначено проведення щоквартального мотиваційного моніторингу, який включає оцінку мотиваційного профілю працівників (тести Герцберга, Герчикова) та аналіз відповідності витрат на персонал прибутковості компанії.

Впровадження запропонованої комплексної системи мотивації дозволить ТОВ «Епіцентр К» сформувати високопродуктивний колектив, знизити витрати на підбір персоналу через зменшення плинності кадрів та

забезпечити сталий розвиток компанії в умовах мінливого ринкового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова, Н. С. (2021). Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*, (25). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25-2021-akimova> (дата звернення 13.11.2025)
2. Антонюк, В. П. (2020). Сучасні тенденції мотивації праці в Україні. *Економічний вісник Донбасу*, (2), 145–152. URL: <https://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/2020-2-antonuk> (дата звернення 13.11.2025)
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Епіцентр К» за 2022 рік. URL: [https://zvitnist.com/32490244\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOU\\_VDPO\\_VDALNSTU\\_EPICENTR\\_K](https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPO_VDALNSTU_EPICENTR_K) (дата звернення 16.12.2025)
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Епіцентр К» за 2023 рік. URL: [https://zvitnist.com/32490244\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOU\\_VDPO\\_VDALNSTU\\_EPICENTR\\_K](https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPO_VDALNSTU_EPICENTR_K) (дата звернення 16.12.2025)
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Епіцентр К» за 2024 рік. URL: [https://zvitnist.com/32490244\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOU\\_VDPO\\_VDALNSTU\\_EPICENTR\\_K](https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPO_VDALNSTU_EPICENTR_K) (дата звернення 16.12.2025)
6. Безсмертна В. В. Побудова системи грейдування на підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 4. С. 92–97.
7. Близнюк В. В. Людський капітал як чинник мотивації економічного зростання. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 4. С. 98–112.
8. Бондарчук Н. В. Удосконалення системи оплати праці на засадах грейдингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 14. С. 34–40.
9. Вакула О. І. Нематеріальна мотивація як інструмент управління персоналом у ритейлі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 210–216.
10. Василенко О. В. Грейдинг як інноваційний метод оцінки посад. *Економіка і держава*. 2021. № 9. С. 60–64.

11. Внутрішній трудовий розпорядок ТОВ «Епіцентр К» (редакція 2023 р.). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32490244/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/) (дата звернення 23.11.2025)
12. Гавкалова, Н. Л. (2022). Менеджмент персоналу: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31245> (дата звернення 9.11.2025)
13. Герасименко О. О. КРІ-мотивація як засіб підвищення ефективності праці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 2. С. 112–117.
14. Гірчак Н. О. Мотивація праці в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 45–50. URL:
15. Гнилянська Л. С. Побудова систем компенсацій за методом грейдуння. *Менеджер*. 2023. № 4. С. 15–22.
16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (ред. від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 14.11.2025)
17. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 559 с.
18. Данилюк Л. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 31, № 1. С. 88–95.
19. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.
20. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 16.12.2025)
21. Дикань В. Л. Мотивація в системі стратегічного управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81. С. 11–18.
22. Дороніна М. С. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2021. 312 с.

23. Дробіна О. А. Психологічні аспекти мотивації персоналу в ритейлі. *Психологія і суспільство*. 2024. № 1. С. 102–109.
24. Євтушенко О. В. Корпоративна культура як метод нематеріальної мотивації. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 3. С. 102–108.
25. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР (ред. від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення 24.11.2025)
26. Захарова О. В. Соціальні інвестиції підприємства в людський капітал. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 5–12.
27. Звіт про використання робочого часу ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 24.11.2025)
28. Іванова С. Мотивація на 100%: інструменти сучасного HR. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2021. 288 с.
29. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. Київ : МАУП, 2022. 272 с.
30. Капітанець Е. Е. Грейдингова система як сучасний метод оцінки посад. *Економіка і держава*. 2020. № 9. С. 60–64.
31. Кириченко С. О. Соціальна відповідальність бізнесу в системі мотивації. *Менеджер*. 2023. № 4. С. 15–22.
32. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (ред. від 05.10.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
33. Колот, А. М. (2021). Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/4123> (дата звернення 12.11.2025)
34. Колот А. М. Трансформація праці: цифровізація, нові форми зайнятості. *Економіка та управління*. 2022. № 1. С. 5–15.
35. Костишина Т. А. Оплата праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2021. 245 с.

36. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2022. 464 с.
37. Куліков Г. Т. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 420 с.
38. Лазоренко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. Київ : Енергія, 2020. 160 с.
39. Лепейко Т. І. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2023. 212 с.
40. Лібанова Е. М. Ринок праці та соціальний захист : підручник. Київ : Основи, 2021. 410 с. URL:
41. Лопушняк Г. С. Мотивація в системі соціально-трудових відносин. *Ефективна економіка*. 2020. № 6.
42. Лутай Л. А. КРІ як ефективний інструмент мотивації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 250–255. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740977/1/ZbForumSOIS-2024.pdf> (дата звернення 22.12.2025)
43. Макарова Г. В. Мотиваційний аудит на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2. С. 115–121.
44. Марченко О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2024. 192 с.
45. Мельник Л. Г. Основи менеджменту : підручник. Суми : Університетська книга, 2022. 416 с.
46. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія. Т. 2. Київ : Академія, 2020. 848 с.
47. Назарова Г. В. Формування системи винагородження персоналу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С. 56–61.
48. Нижник Н. Р. Державний менеджмент : навч. посіб. Київ : Вид-во Соломії Павличко, 2021. 232 с.
49. Новікова О. Ф. Соціальна безпека: організаційно-управлінські аспекти : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2023. 312 с.

50. Олійник Н. М. Управління розвитком персоналу в умовах змін. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 34–42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356> (дата звернення 17.11.2025)
51. Пасічник В. Г. Психологія праці : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2022. 152 с.
52. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 466 с.
53. Писаревська О. В. Грейдинг як інноваційний метод оплати праці. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 210–215.
54. Положення про оплату праці ТОВ «Епіцентр К» (внутрішній нормативний акт, редакція 2024 р.). URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення 15.12.2025)
55. Пряжников М. С. Мотивація трудової діяльності : навч. посіб. Київ : Академія, 2022. 368 с.
56. Річі Ш., Мартін П. Мотиваційний профіль. Управління мотивацією : навч. посіб. [пер. з англ.]. Київ : Фенікс, 2021. 212 с.
57. Роговий А. В. Оптимізація фонду оплати праці в торговельних мережах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 67–75.
58. Савченко В. Г. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 351 с.
59. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці : монографія. Кропивницький : Степ, 2020. 244 с.
60. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш Формат, 2022. 736 с. URL: <https://nashformat.ua/products/ebook-doslidzhennya-pro-pryrodu> (дата звернення 17.11.2025)
61. Статут ТОВ «Епіцентр К» (затверджений загальними зборами учасників). URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення 11.11.2025)
62. Ткаченко О. М. Ефективність використання робочого часу в ритейлі. *Вісник КНУ*. 2022. № 118. С. 22–27.

63. Федорова М. С. Система кафетерій як сучасний тренд соцпакетів. *HR-Magazine*. 2024. № 5.
64. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 488 с.
65. Цимбалюк, С. О. (2022). Компенсаційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/5123> (дата звернення 13.12.2025)
66. Червінська Л. П. Мотивація праці в аграрних підприємствах : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 188 с.
67. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 612 с.
68. Шокун Т. В. Соціальний пакет як інструмент залучення талантів. *HR-Magazine*. 2023. № 5.
69. Штулер І. Ю. Мотивація та стимулювання праці в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2024. № 1. С. 14–20. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/113465f7-44ea-4363-90ee-63fe15226379> (дата звернення 18.11.2025)
70. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. Kogan Page, 2022. 880 p. URL: [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)
71. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024.
72. Pink Daniel H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York : Riverhead Books, 2020. 288 p.
73. Statista. Employee motivation in the retail sector worldwide. 2024.