

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Катерина ПЕТРУШЕНКО

Виконала: здобувачка вищої освіти
Катерина Петрушенко

Керівник: Старший викладач кафедри ПТБД
Людмила ГОРПІНИЧ

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту
Ольга РОМАЩЕНКО

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємства,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ПЕТРУШЕНКО Катерини Геннадіївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: Шляхи підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Людмила Горпинич, старший викладач,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретичні основи підвищення ефективності праці персоналу

2. Розділ 2. Аналіз ефективності праці персоналу ТОВ «АТБ»

3. Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «АТБ»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	20.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Катерина ПЕТРУШЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Людмила ГОРПИНИЧ

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 94 стор., 18 рис., 13 табл., 48 джерел.

Мета роботи – розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу на прикладі ТОВ «АТБ».

Об'єкт дослідження – діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ» у сфері управління персоналом та процесів, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу.

Предмет дослідження – практичні та теоретичні аспекти управління персоналом в ТОВ «АТБ» з метою підвищення ефективності праці.

Короткий зміст роботи:

Кваліфікаційна робота присвячена сучасним методам підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві із застосуванням різноманітних нарядів. Розглянуто основи підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві, а також досліджено фактори, що на неї впливають. Визначено методичний інструментарій підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві. Проаналізовано економічну діяльність досліджуваного підприємства та проведено аналіз структури персоналу. Також надано оцінку ефективності праці персоналу даного підприємства. На основі проведеного аналізу надано рекомендації щодо підвищення ефективності праці. Для реалізації інструментарію оптимізації рівня фінансового становища підприємства, темпів зростання та іміджу компанії визначено шляхи вдосконалення ефективності праці персоналу із застосування напрямів ефективного використання та розвитку персоналу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ефективність праці, персонал, система мотивація працівників, навчання та розвиток, умови праці, продуктивність, конкурентноспроможність.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 94 pages, 18 pictures, 13 table, 48 sources.

The purpose of the work is to develop theoretical foundations and practical recommendations aimed at improving labor efficiency of the staff, using LLC «ATB» as an example.

The object of the study is the activity of LLC «ATB» in the field of personnel management and processes aimed at improving labor efficiency.

The subject of the study is the practical and theoretical aspects of personnel management in LLC «ATB» with the aim of enhancing labor efficiency.

Summary of the work:

The qualification work is dedicated to modern methods of improving labor efficiency of the staff in the enterprise using various directions. It examines the fundamentals of increasing labor efficiency of the staff in the enterprise and investigates the factors influencing it. The methodological tools for enhancing labor efficiency of the staff in the enterprise are identified. The economic activity of the studied enterprise is analyzed, and the structure of the staff is examined. An assessment of the labor efficiency of the staff of this enterprise is also provided. Based on the conducted analysis, recommendations for improving labor efficiency are given. To implement the tools for optimizing the financial status of the enterprise, growth rates, and the company's image, ways to improve labor efficiency of the staff are determined, applying directions for the effective use and development of personnel.

KEY WORDS: labor efficiency, staff, employee motivation system, training and development, working conditions, productivity, competitiveness.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач(ка) Петрушенко К. Г. до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)
на тему: «Шляхи підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____

(підпис)

Сергій ФЕДЮНІН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Петрушенко К. Г. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо розробки інструментарію оцінки та мінімізації рівня ризику по окремих управлінських рішеннях підприємства.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки)
_____ на оцінку «_____» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію
_____.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

«_____» _____ 20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Петрушенко К. Г. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру _____

(назва)

(підпис)

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	10
ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Поняття та значення ефективності праці персоналу	10
1.2. Фактори, що впливають на ефективність праці персоналу	17
1.3 Основні теорії щодо стимулювання ефективності праці персоналу	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АТБ»...	47
2.1 Загальна характеристика та аналіз економічної діяльності в ТОВ «АТБ»	47
2.2 Аналіз структури персоналу в ТОВ «АТБ»	53
2.3 Оцінка ефективності праці персоналу ТОВ «АТБ»	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АТБ».....	66
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження системи заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу.....	66
3.2 Застосування напрямів ефективного використання та розвитку персоналу підприємства	73
ВИСНОВОК.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, жорсткої конкуренції та постійного вдосконалення технологій питання підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві стає одним з ключових факторів його успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Це твердження набуває особливої актуальності для таких компаній, як ТОВ «АТБ», яка є одним з лідерів на ринку продуктового ритейлу України і постійно працює над розширенням мережі магазинів, збільшенням асортименту товарів та покращенням якості обслуговування клієнтів.

Ефективна робота персоналу сприяє не лише зростанню продуктивності праці та покращенню якості продукції, але й підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку, його стійкості до зовнішніх впливів та загалом сприятливо впливає на його економічні показники.

Враховуючи це, дослідження шляхів підвищення ефективності праці персоналу на прикладі ТОВ «АТБ» є не лише актуальним, але й практично значущим завданням, результати якого можуть бути використані для покращення роботи компанії та досягнення її стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження є діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ» у сфері управління персоналом та процесів, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу.

Предметом дослідження є практичні та теоретичні аспекти управління персоналом в ТОВ «АТБ» з метою підвищення ефективності праці.

Метою цієї дипломної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу на прикладі ТОВ «АТБ».

Досягнення даної мети передбачає комплексне дослідження та вирішення наступних завдань:

- визначення поняття та значення ефективності праці персоналу;
- розгляд факторів, що впливають на ефективність праці персоналу;

- висвітлення основних теорій стимулювання ефективності праці персоналу;
- розгляд загальної характеристики ТОВ «АТБ»;
- аналіз економічної діяльності ТОВ «АТБ»;
- аналіз структури персоналу ТОВ «АТБ»;
- оцінювання ефективності праці персоналу ТОВ «АТБ»;
- дослідження необхідності впровадження системи заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу;
- розгляд застосування напрямів ефективного використання та розвитку персоналу ТОВ «АТБ».

Методологія дослідження даної кваліфікаційної роботи: аналіз літератури, аналіз статистичних даних, дослідження зовнішніх джерел, аналіз документації та інші.

Проблематику підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві активно досліджували Базалійська Н. П., Гук А. В., Бала В. В., Ваганова І. М., Величко, В. О., Гавриловська К. П., Гринюк Т. Ю., Жосан Г.В., Кириченко Н.В., Кирилко Н. М., Бабич Ю. А., Куделя В. І., Маслова С. О. та інші.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та значення ефективності праці персоналу

У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, підприємства зіштовхуються з викликом ефективного управління своїм персоналом, поняття ефективності праці персоналу стає ключовим у досягненні успіху та забезпеченні стабільного розвитку організації.

У цьому підрозділі ми розглянемо основні аспекти поняття та значення ефективності праці персоналу. Підвищення ефективності праці відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, що полягає у забезпеченні максимального використання ресурсів та досягненні оптимальних результатів.

У цьому контексті, дослідження поняття та значення ефективності праці персоналу дозволить нам краще зрозуміти основи та принципи оптимізації роботи персоналу на підприємстві. Такий аналіз буде корисним для визначення стратегій та інструментів, які сприятимуть підвищенню продуктивності та ефективності праці нашого підприємства.

У сучасному управлінському дискурсі поняття «ефективність праці персоналу» визначається як важливий показник, що характеризує співвідношення отриманих результатів праці до витрачених ресурсів. Для бізнесу ефективність праці персоналу є критично важливою, оскільки вона впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства [1].

Поняття «праця» в широкому розумінні охоплює фізичну або розумову діяльність людини, спрямовану на досягнення певної мети або результату. Процес праці є не тільки засобом забезпечення матеріальних потреб, а й важливим аспектом самореалізації та вираження особистих здібностей.

У контексті організаційного управління, поняття «праця» використовується для опису функціональної діяльності працівників, спрямованої на виробництво товарів або надання послуг. Процес праці включає в себе різноманітні завдання, виконання яких вимагає від працівника певних знань, навичок і вмінь.

Ефективне управління процесом праці передбачає оптимізацію робочих процесів, раціоналізацію використання ресурсів та створення сприятливих умов для продуктивної діяльності працівників. Праця персоналу визнається ключовим чинником успіху будь-якої організації, тому ефективне управління працею стає пріоритетним завданням для керівництва.

Персонал представляє собою сукупність працівників, які здійснюють свою діяльність на підприємстві чи в організації. Це ключовий ресурс для будь-якої компанії, оскільки від навичок, здібностей та внеску працівників залежить успішність її діяльності.

Персонал організації може включати різноманітний персонал:

- виробничий персонал: робітники, які безпосередньо займаються виробництвом товарів або наданням послуг;
- адміністративний персонал: робітники, які здійснюють управлінські та адміністративні функції, такі як керівники, адміністратори, секретарі та інші;
- технічний персонал: спеціалісти, які мають технічні знання та вміння для обслуговування та ремонту обладнання та технічних систем;
- керівний персонал: керівники та менеджери, які відповідають за стратегічне управління та прийняття управлінських рішень.

Трудовий потенціал представляє собою сукупність знань, навичок, досвіду та інших ресурсів, якими володіють працівники організації і які вони можуть використовувати для виконання своїх професійних обов'язків. Цей поняття відображає потенціал кожного працівника в контексті досягнення результатів на робочому місці [26].

Трудовий потенціал включає такі складові:

- знання і навички – це основна база знань та вмінь, які працівник має для виконання своїх обов'язків. Це можуть бути технічні навички, спеціалізовані знання або комунікаційні вміння;
- досвід, що включає історію працівника, його попередні роботи та професійний розвиток, які відображаються у накопиченні практичних навичок та вмінь;
- мотивація, а саме рівень зацікавленості та мотивації працівника виконувати свої обов'язки та досягати результатів;
- творчий потенціал – здатність працівника до творчого мислення та пошуку нових ідей та рішень;
- соціальні навички – вміння працювати в команді, спілкування з колегами та клієнтами, розв'язання конфліктів тощо.

Управління трудовим потенціалом організації передбачає раціональне використання цих ресурсів та створення умов для їхнього розвитку та зростання. Це включає в себе проведення тренінгів та навчання, мотиваційні заходи, створення комфортного робочого середовища та розвиток кар'єрних можливостей для працівників.

Людський капітал є важливим активом для будь-якої організації, оскільки він визначає здатність компанії до інновацій, конкурентоспроможності та стабільності. Цей концепт охоплює не лише фізичні ресурси чи матеріальні активи, але й знання, навички, досвід та потенціал працівників.

Знання та навички, якими володіє персонал, є ключовими для вирішення завдань та досягнення стратегічних цілей організації. Досвід роботи також грає важливу роль у підвищенні продуктивності та робочої ефективності працівників.

Творчий потенціал сприяє інноваціям та розвитку нових ідей, що може призвести до покращення бізнес-процесів та збільшення конкурентоспроможності компанії. Мотивація та комунікаційні навички

персоналу впливають на рівень залученості працівників у виконання своїх обов'язків та ефективність співпраці в колективі. Соціальний капітал, що складається з мережі соціальних зв'язків, може стати важливим ресурсом для досягнення професійних цілей та розвитку кар'єри працівників. Отже, ефективне управління людським капіталом передбачає створення сприятливих умов для розвитку та зростання працівників, що сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності компанії.

Поняття «ефективності праці персоналу» в контексті попереднього розгляду може бути визначено як співвідношення досягнених результатів та продуктивності праці працівників організації до витрачених на це ресурсів. Це включає в себе не лише кількісні показники, такі як обсяг виробництва або надання послуг на одиницю часу чи на одного працівника, а й якісні характеристики, такі як відповідність стандартам якості, рівень задоволеності клієнтів та ефективність використання ресурсів.

Також, ефективність праці персоналу враховується з урахуванням трудового потенціалу та людського капіталу працівників, які включають знання, навички, досвід, мотивацію та соціальні зв'язки. Таке розуміння ефективності праці персоналу дозволяє компаніям оцінювати та покращувати продуктивність свого персоналу з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Загалом, у науковій літературі можна знайти наступне визначення.

Ефективність праці персоналу – це комплексна категорія, яка характеризує ступінь відповідності результатів праці персоналу цілям та завданням підприємства, а також витратам на його досягнення. Вона відображає раціональне використання трудових ресурсів, їх продуктивність та якісні показники роботи [38].

Ефективність праці персоналу визначається як вирішальний фактор для успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки від неї залежить ряд важливих аспектів. Один з них – це продуктивність праці, яка

відображає кількість продукції або послуг, яку один працівник може виробити або надати за певний проміжок часу. Висока ефективність праці персоналу сприяє підвищенню продуктивності робочих процесів та максимальному використанню ресурсів компанії. Це в свою чергу може позитивно впливати на конкурентоспроможність підприємства, його рентабельність та загальний успіх на ринку. Таким чином, продуктивність праці є показником ефективності праці персоналу, який визначає його вплив на результативність діяльності підприємства.

Якість продукції та послуг є ще одним ключовим аспектом, на який впливає ефективність праці персоналу. Цей показник визначає, наскільки продукція або послуги відповідають очікуванням та потребам споживачів, а також вимогам стандартів якості. Висока ефективність праці персоналу сприяє досягненню високого рівня якості у виробництві та наданні послуг. Це може означати вчасне виявлення та усунення дефектів, дотримання технічних та безпечних стандартів, а також надання клієнтам продукції та послуг, які відповідають їх очікуванням та забезпечують їх задоволення.

Відповідно, якість продукції та послуг є показником успішності діяльності підприємства та його здатності задовольняти потреби своїх клієнтів, що може впливати на його репутацію, конкурентоспроможність і прибутковість. Таким чином, ефективність праці персоналу прямо впливає на якість продукції та послуг, що виробляються підприємством.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю виробляти та пропонувати на ринку товари та послуги, які відповідають або перевершують аналогічні пропозиції конкурентів за якістю і ціною. Ефективність праці персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [21].

Якщо працівники працюють ефективно та продуктивно, це дозволяє знизити витрати на виробництво та надання послуг, що, у свою чергу, може призвести до зменшення цін на продукцію або послуги. При цьому, якщо якість залишається на високому рівні, підприємство може привертати більше

клієнтів та збільшувати свою частку на ринку. Більш ефективна робота персоналу також дозволяє підприємству бути більш гнучким та реагувати швидше на зміни на ринку, а також впроваджувати нові ідеї та технології, що підсилює його конкурентні переваги. Отже, ефективність праці персоналу є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Рентабельність підприємства є важливим показником його фінансової стійкості та успішності. Цей показник визначається співвідношенням між прибутком, отриманим від діяльності підприємства, та витратами, що були зроблені для забезпечення цього прибутку.

Ефективність праці персоналу безпосередньо впливає на рентабельність підприємства. Якщо працівники працюють ефективно та продуктивно, це може призвести до зниження загальних витрат на виробництво або надання послуг, наприклад, через скорочення витрат на робочу силу або зменшення витрат на енергію чи сировину. Водночас, вища продуктивність праці може підвищити обсяг виробництва або обсяг наданих послуг, що сприяє збільшенню прибутку.

З іншого боку, якщо ефективність праці персоналу знижується через недостатню кваліфікацію, низький рівень мотивації чи неефективне управління, це може призвести до збільшення витрат на виробництво або послуги без відповідного збільшення прибутку. В результаті це може негативно позначитися на рентабельності підприємства.

Отже, ефективність праці персоналу має прямий вплив на рентабельність підприємства, і керівництво повинно ретельно враховувати цей аспект при впровадженні стратегій управління персоналом та плануванні виробничих процесів.

Мотивація персоналу є важливим фактором, що визначає готовність працівників працювати ефективно та досягати поставлених цілей. Ефективність праці персоналу в значній мірі залежить від того, наскільки задоволені та зацікавлені працівники у своїй роботі [36].

Мотивований персонал, який відчуває внутрішню мотивацію досягти успіху, частіше виявляє ініціативу, креативність та відданість у виконанні своїх обов'язків. Він може бути більш самостійним та вирішувати проблеми без постійного керівництва, що сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

Отже, ефективність праці персоналу напряму залежить від мотивації працівників, і керівництво повинно приділяти належну увагу створенню стимулюючої та мотиваційної робочої атмосфери на підприємстві.

Задоволеність працівників роботою є ключовим елементом в успішному функціонуванні будь-якого підприємства. Це позитивне ставлення працівників до своєї роботи та до підприємства в цілому. Коли працівники відчувають задоволеність від своєї роботи, вони більш схильні до виявлення високого рівня мотивації, ентузіазму та відданості.

Задоволені працівники зазвичай проявляють більшу ініціативу, творчість та продуктивність у своїй роботі. Вони більш схильні до співпраці з колегами, що сприяє покращенню командної роботи та результативності в цілому. Крім того, задоволені працівники схильні до більшої ретенції, тобто вони більш схильні залишатися на роботі у компанії на тривалий термін, що дозволяє уникнути втрати досвіду та знань.

Як підсумок, задоволеність працівників роботою є важливим показником ефективності управління персоналом та загального успіху підприємства.

Висока ефективність праці персоналу відкриває перед підприємством широкі можливості для успішного розвитку та забезпечення стабільного функціонування. Зокрема, вона дозволяє збільшувати обсяги виробництва та продажів, оскільки ефективно працюючий персонал здатний досягати більш високих результатів у виробництві та маркетингу [31].

Крім того, висока ефективність праці персоналу сприяє зниженню собівартості продукції та послуг, оскільки раціональне використання ресурсів та оптимізація процесів дозволяють зменшити витрати на виробництво.

Підвищення якості продукції та послуг також є важливим результатом високої ефективності праці персоналу. Компетентний та мотивований персонал спроможний досягати високих стандартів якості, що сприяє задоволенню потреб споживачів та підтримці позитивного іміджу компанії.

У результаті, підприємство може збільшувати свій прибуток та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку завдяки ефективному використанню ресурсів та досягненню високих результатів виробництва та маркетингу.

Крім того, висока ефективність праці персоналу сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників роботою, що в свою чергу стимулює подальше професійне зростання колективу та забезпечує високу рівень командної роботи.

Отже, ефективність праці персоналу є одним з ключових факторів успішного розвитку будь-якого підприємства, який визначає його конкурентоспроможність, прибутковість та стабільність на ринку.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність праці персоналу

Фактори, що впливають на ефективність праці персоналу, є вагомим елементом управління персоналом та стратегічного планування на будь-якому підприємстві. Розуміння цих факторів дозволяє керівництву вчасно виявляти проблеми та впроваджувати стратегії для підвищення ефективності роботи персоналу. У даному підрозділі ми детально розглянемо основні фактори, які впливають на ефективність праці персоналу та їхній вплив на діяльність підприємства. Вивчення цих аспектів допоможе виявити ключові аспекти управління персоналом та розробити стратегії для підвищення ефективності та результативності роботи колективу.

На ефективність праці персоналу впливає велика кількість факторів, які можна поділити на дві групи. (Рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Фактори, що впливають на ефективність праці персоналу.

Розроблено автором на основі: [10]

Розглянемо кожен фактор детальніше, для розуміння цілісної картини їх впливу на ефективність праці персоналу.

Перша група, внутрішні фактори, включає в себе такі аспекти як кваліфікація та досвід працівників.

Кваліфікація та досвід працівників є важливими складовими їхньої ефективності на робочому місці. Чим вище рівень кваліфікації та досвід, тим більше можливостей для вирішення складних завдань та досягнення високих результатів. Висококваліфіковані працівники зазвичай добре орієнтуються в своїй галузі, швидше вирішують проблеми та мають більшу самостійність у роботі [7].

Крім того, досвід роботи дозволяє працівникам швидше та ефективніше виконувати рутинні завдання, а також уникати помилок та робити кращі рішення на основі попереднього досвіду.

Таким чином, інвестування в навчання та розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня їхньої кваліфікації та досвіду, що в свою чергу призводить

до підвищення їхньої продуктивності та відповідно до цього досягнення кращих результатів на робочому місці.

Мотивація працівників відіграє важливу роль у забезпеченні їхньої ефективності та продуктивності на робочому місці. Коли працівники мають чітку мету та стимули для досягнення їх, вони зазвичай проявляють більшу зацікавленість у виконанні своїх обов'язків та вкладають більше зусиль у досягнення результатів.

Налагодження ефективної системи мотивації важливо не лише для збільшення продуктивності працівників, а й для збереження їхньої мотивації та залучення найкращих кадрів на ринку праці. Тому врахування потреб та мотивацій персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами на будь-якому підприємстві.

Умови праці впливають на самопочуття, здоров'я та ефективність працівників. Комфортне та безпечне робоче середовище сприяє зниженню стресу та втоми, що може позитивно відобразитися на продуктивності праці.

Підприємства, які приділяють увагу забезпеченню комфортних та безпечних умов праці, зазвичай спостерігають підвищення морального духу працівників, зменшення числа випадків травматизму та відсутності на роботі, а також підвищення загальної продуктивності праці [18].

Отже, інвестування в створення комфортних та безпечних умов праці є важливим елементом стратегії управління персоналом для досягнення високих результатів та забезпечення успішного функціонування підприємства.

Раціональна організація праці включає в себе оптимізацію процесів та процедур у робочому середовищі з метою підвищення ефективності та продуктивності працівників. Це означає впровадження ефективних методів управління робочими процесами, розподіл завдань та ресурсів з урахуванням специфіки кожної робочої ситуації.

Раціональна організація праці передбачає оптимізацію робочих процесів, розподіл завдань та обов'язків між працівниками, встановлення

чіткої системи контролю та координації дій, а також впровадження сучасних технологій та інструментів для автоматизації та полегшення робочих процесів.

Правильно організована праця сприяє оптимальному використанню часу та ресурсів, зменшенню затрат та витрат, підвищенню якості та ефективності виконання завдань. Крім того, це сприяє покращенню робочого клімату та підвищенню морального духу працівників.

Отже, раціональна організація праці є важливим елементом управління персоналом та стратегії управління підприємством, який сприяє досягненню кращих результатів та успіху на ринку.

Справедлива система оплати праці є ключовим елементом в управлінні персоналом, оскільки вона впливає на мотивацію працівників, їхню продуктивність та відданість підприємству. Вона передбачає встановлення чітких, прозорих та об'єктивних критеріїв оплати праці, які враховуються під час визначення заробітної плати [13].

Справедлива система оплати праці враховує такі фактори, як рівень кваліфікації, досвід роботи, складність виконуваних завдань, відповідальність, результативність та внесок працівника у досягнення цілей підприємства. Крім того, вона передбачає адаптивність до змін на ринку праці та врахування внутрішніх факторів, таких як корпоративна культура та цінності.

Справедлива система оплати праці сприяє підвищенню мотивації працівників, їхньому бажанню досягати високих результатів та ефективно виконувати свої обов'язки. Вона також сприяє збереженню талановитих та досвідчених працівників, а також залученню нового персоналу на конкурентних умовах.

Отже, впровадження справедливої системи оплати праці є важливим кроком для забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сприятливий соціальний клімат у колективі є важливим фактором, що впливає на ефективність праці персоналу та загальний успіх підприємства. Він

відображає ступінь довіри, співпраці, взаєморозуміння та підтримки серед співробітників та управління.

Сприятливий соціальний клімат створює умови для позитивних взаємин між колегами, що сприяє ефективнішій комунікації, спільним зусиллям та розвитку взаємоповаги. Він також сприяє підвищенню морального духу, зменшенню конфліктів та стресу на робочому місці, що в свою чергу може позитивно впливати на здоров'я та емоційний стан працівників.

Крім того, сприятливий соціальний клімат може стимулювати творчий підхід до розв'язання проблем, сприяти інноваціям та підвищувати загальний рівень задоволеності працівників роботою. Це, в свою чергу, може призвести до підвищення продуктивності та результативності всього колективу.

Отже, сприятливий соціальний клімат є важливою складовою ефективного управління персоналом та може бути ключовим чинником у досягненні успіху та стабільності підприємства.

Зовнішні фактори мають значний вплив на ефективність праці персоналу та загальний успіх підприємства.

Економічна ситуація в країні впливає на підприємство та його персонал у багатьох аспектах. Стан економіки визначається такими факторами, як зростання ВВП, рівень безробіття, інфляція, стабільність валюти та інші.

Коли економіка країни стабільна та розвивається, це може стимулювати ріст бізнесу та інвестицій, що, в свою чергу, сприяє створенню нових робочих місць та підвищенню рівня доходів населення.

Для підприємства це може означати збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та підвищення попиту на його продукцію або послуги. Однак, негативні економічні тенденції, такі як спад у економіці, можуть призвести до скорочення робочих місць, скорочення бюджету підприємства та складнішої конкурентної боротьби на ринку.

Для персоналу економічна нестабільність може означати:

- а) ризик втрати роботи;
- б) зменшення доходів;

в) загальне погіршення умов праці.

У той же час позитивні зміни в економіці можуть:

а) стимулювати ріст заробітних плат;

б) підвищувати рівень соціального забезпечення та інші переваги для працівників.

Таким чином, економічна ситуація в країні має велике значення для успіху підприємства та його персоналу, і вимагає від управлінців уважного аналізу та гнучкості в управлінні бізнесом.

Рівень розвитку науки в країні має великий вплив на ефективність праці персоналу та конкурентоспроможність підприємства. Чим вищий рівень наукового розвитку, тим більше можливостей для впровадження новітніх технологій, вдосконалення виробничих процесів та підвищення якості продукції чи послуг.

Наприклад, наукові дослідження можуть призвести до винайдення більш ефективних методів виробництва, впровадження новітнього обладнання, розробки інноваційних продуктів чи послуг. Це може позитивно впливати на продуктивність працівників, їхню кваліфікацію та здатність швидко адаптуватися до змінних умов на ринку.

Крім того, розвиток науки стимулює створення нових галузей та ринків, що може відкривати нові можливості для підприємства та його персоналу. Наприклад, поява нових технологій може змусити компанію переглянути свої стратегії та розробити нові продукти або послуги для відповіді на зміни в запитах споживачів [19].

Отже, розвиток науки сприяє не лише підвищенню ефективності праці персоналу, а й створенню умов для інноваційного розвитку підприємства, що є ключовим для його успіху в умовах постійних змін на ринку.

Демографічна ситуація в країні також впливає на ефективність праці персоналу та діяльність підприємства в цілому. Цей фактор охоплює такі аспекти, як розмір та структура робочої сили, тенденції у зміні населення, віковий розподіл працездатного населення тощо.

Таблиця 1.1.

Вплив демографічних тенденцій на підприємства.

Демографічна тенденція	Позитивний вплив на підприємства	Негативний вплив на підприємства
Зменшення рівня народжуваності та збільшення середнього віку населення	<ul style="list-style-type: none"> - зростання кваліфікації та досвіду робочої сили; - зниження витрат на соціальні виплати; - збільшення частки домогосподарств з високим доходом. 	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення потенційного резерву робочої сили; - зростання конкуренції за кваліфіковані кадри; - ускладнення пошуку та збереження перспективних співробітників.
Зміна структури за віком	<ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на товари та послуги для певної вікової групи; - виникнення нових ринків збуту; - збільшення частки людей з активною життєвою позицією. 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна потреб та очікувань споживачів; - необхідність адаптації продукції та послуг до нових потреб; - зростання витрат на навчання та розвиток персоналу.
Зростання урбанізації	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення концентрації робочої сили; - доступ до більшого ринку збуту; - розширення можливостей для розвитку бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання витрат на утримання персоналу; - зростання конкуренції; - ускладнення логістики та доставки.
Збільшення міграції	<ul style="list-style-type: none"> - доступ до нових навичок та знань; - зростання різноманіття в колективі; - розширення можливостей для виходу на нові ринки. 	<ul style="list-style-type: none"> - можливі мовні та культурні бар'єри; - необхідність адаптації корпоративної культури;

Розроблено автором на основі: [23].

Після розгляду впливу демографічних тенденцій у таблиці 1.1., можна дійти наступних висновків, наприклад, зменшення рівня народжуваності та збільшення середнього віку населення може призвести до скорочення потенційного резерву робочої сили та зростання конкуренції за

кваліфікованими кадрами. Це може ускладнити пошук та збереження перспективних співробітників для підприємства.

З іншого боку, зміна демографічних тенденцій може створити нові можливості для розвитку бізнесу. Наприклад, збільшення частки людей у певному віковому діапазоні може сприяти попиту на певні товари чи послуги, що відповідають потребам цієї групи споживачів.

Таким чином, розуміння демографічних тенденцій дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію управління персоналом та маркетингові підходи до змін у складі населення та його потребах. Це дозволяє зберігати конкурентність на ринку та забезпечувати стабільний розвиток підприємства у майбутньому.

Законодавство впливає на ефективність праці персоналу та діяльність підприємства в цілому через регулювання різних аспектів трудових відносин, умов праці та підприємницької діяльності.

Наприклад, законодавство визначає права та обов'язки як працівників, так і роботодавців, встановлює порядок укладення трудових договорів, регулює умови оплати праці, відпустки, режим праці та відпочинку. Відповідність законодавства дозволяє забезпечити справедливі та безпечні умови праці для працівників, що може позитивно позначитися на їхньому здоров'ї, мотивації та продуктивності.

Також, законодавство визначає правила підприємницької діяльності, включаючи умови реєстрації бізнесу, оподаткування, захист прав споживачів та інші аспекти. Дотримання вимог законодавства сприяє стабільності та законності діяльності підприємства, забезпечуючи його існування та розвиток в рамках встановлених правил.

Однак, недоліки або неоднозначності в законодавстві можуть стати перешкодою для ефективного управління персоналом та діяльністю підприємства в цілому. Наприклад, непрозорість чи складність правових норм може ускладнити процеси прийняття рішень та виконання вимог, що може

призвести до порушень трудових відносин чи фінансових втрат для підприємства.

Отже, розуміння та дотримання законодавства є важливою складовою успішного управління персоналом та підприємницькою діяльністю в цілому, адже воно забезпечує стабільність, законність та довіру всередині та поза підприємством.

Конкурентне середовище впливає на ефективність праці персоналу та стратегію підприємства через конкуренцію з іншими учасниками ринку.

Наявність конкурентів може стимулювати підприємство до пошуку нових шляхів покращення якості продукції чи послуг, ефективнішого використання ресурсів та розвитку інновацій. Крім того, конкуренція може примушувати підприємство бути більш гнучким та реагувати на зміни на ринку швидше за конкурентів, що може позитивно вплинути на ефективність праці персоналу та загальний успіх підприємства [21].

Однак, конкурентне середовище також може створювати тиски та обмеження для підприємства. За наявності сильної конкуренції, підприємство може стикатися з низькими цінами на ринку, що може вплинути на його прибутковість та можливості для інвестицій у покращення.

Крім того, висока конкуренція може призвести до підвищення вимог до працівників та необхідності постійного вдосконалення їхніх навичок та компетенцій. Це може вимагати від підприємства більших витрат на навчання та розвиток персоналу, а також на створення стимулюючих умов праці.

Отже, конкурентне середовище вимагає від підприємства постійного моніторингу ринку, гнучкості та готовності до змін, а також ефективного управління персоналом з метою підтримки його конкурентоспроможності та успіху на ринку.

Важливо враховувати всі ці фактори при розробці заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу.

Вплив різних факторів на ефективність праці персоналу може бути різним в залежності від специфіки діяльності підприємства та його цілей. Тому

необхідно проводити комплексний аналіз всіх факторів, які впливають на ефективність праці персоналу, та розробляти індивідуальні заходи щодо їх усунення.

Деякі з факторів, які впливають на ефективність праці персоналу, можна змінити за допомогою управлінських рішень. Інші фактори, наприклад, економічна ситуація в країні або демографічна ситуація, змінити складніше. Однак навіть у складних умовах можна підвищити ефективність праці персоналу за рахунок раціонального використання трудових ресурсів та створення сприятливих умов для праці.

1.3 Основні теорії щодо стимулювання ефективності праці персоналу

Стимулювання ефективності праці відіграє ключову роль у досягненні успіху підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності. Одним із важливих аспектів управління персоналом є розуміння та застосування різних теорій стимулювання, які спрямовані на мотивацію працівників до досягнення високої продуктивності та результативності. У цьому підрозділі розглянемо основні теорії щодо стимулювання ефективності праці, їхні принципи та застосування в сучасному управлінні персоналом.

Існує багато різних теорій, що пояснюють, як стимулювати ефективність праці. Їх можна поділити на кілька основних груп:

1. Змістовні теорії.
2. Процесуальні теорії.
3. Інструментальні теорії.

Розглянемо кожен з теорій, відповідно до рис. 1.2. розпочавши зі змістовних теорій.



Рис. 1.2. Основні теорії щодо стимулювання ефективності праці.

Розроблено автором на основі: [5]

Змістовні теорії мотивації прагнуть пояснити, що спонукає людей до роботи, ґрунтуючись на їхніх потребах та бажаннях. Ці теорії стверджують, що люди мотивовані задовольнити певні потреби, і що їхня поведінка спрямована на досягнення цієї мети.

Абрагам Маслоу запропонував теорію ієрархії потреб, згідно з якою люди мають п'ять основних груп потреб, які розташовані в ієрархічному порядку.



Рис. 1.3. Піраміда Маслоу. [35]

Ці потреби, за рис. 1.3., від найнижчих до найвищих, такі:

- фізіологічні потреби – це базові потреби людини, необхідні для виживання, такі як дихання, їжа, вода, житло, одяг, секс та сон;
- потреби в безпеці – це потреба в захисті від небезпеки, болю та хвороб. Сюди входять такі речі, як фізична безпека, емоційна безпека та фінансова безпека;
- соціальні потреби – це потреба в приналежності до групи, спілкуванні та любові. Люди прагнуть до близьких стосунків з іншими, таких як друзі, родина та колеги;
- потреби у повазі – це потреба в самоповазі, визнанні з боку інших та почутті власної значущості. Люди прагнуть до того, щоб їх цінували, поважали та захоплювалися ними;
- потреби в самовираженні – це потреба в саморозвитку, реалізації власного потенціалу та досягненні своїх цілей. Люди прагнуть стати найкращою версією себе і досягти своїх максимальних можливостей.

Згідно з Маслоу, люди прагнуть задовольнити свої потреби послідовно, починаючи з базових фізіологічних потреб і закінчуючи потребами самоактуалізації.

Тільки після того, як задоволені нижчі рівні потреб, люди починають прагнути до задоволення потреб більш високого рівня. Наприклад, людина, яка голодна, не буде турбуватися про самоповагу чи самоактуалізацію, поки вона не задовольнить свою потребу в їжі. Після того, як людина сита, вона може почати зосереджуватися на своїх потребах у безпеці, таких як знаходження безпечного місця для життя. Тільки після того, як людина відчує себе в безпеці, вона може почати прагнути до соціальних потреб, таких як дружба та любов [35].

Важливо зазначити, що теорія ієрархії потреб Маслоу є спрощеною моделлю. Вона не враховує всю складність людської мотивації, і не всі люди слідуєть цій ієрархії точно. Однак ця теорія залишається корисною рамкою

для розуміння того, що може мотивувати людей, і може бути використана для покращення мотивації та задоволення співробітників на робочому місці.

Теорія ієрархії потреб Маслоу надає важливі вказівки для стимулювання мотивації та задоволення співробітників на робочому місці. Першочерговим завданням є забезпечення базових потреб співробітників, таких як:

- а) адекватна заробітна плата;
- б) безпечні умови праці;
- в) можливості для відпочинку.

Коли людина відчуває безпеку та стабільність, вона здатна краще фокусуватися на своїй роботі та досягати кращих результатів.

Створення підтримуючого та поважного середовища на робочому місці сприяє формуванню відчуття соціальної приналежності та сприяє згуртованості колективу. Розвиток цього аспекту допомагає співробітникам відчуватися важливими та уважними, що може позитивно впливати на їхню продуктивність та відчуття задоволення від роботи.

Надання можливостей для розвитку навичок та здібностей сприяє досягненню більш високого рівня самореалізації. Коли співробітники мають можливість навчатися та розвиватися в професійному плані, вони стають більш мотивованими та впевненими у своїх можливостях.

Визнання та винагорода за досягнення сприяють підвищенню самооцінки та відчуттю власної цінності серед співробітників. Це може включати як публічні визнання, так і матеріальні нагороди, що допомагають стимулювати співробітників до подальших досягнень та внесків у роботу.

Теорія двофакторної моделі Герцберга, розроблена Фредеріком Герцбергом, описує фактори, які впливають на мотивацію та задоволеність роботою.

Згідно з цією теорією, фактори, що впливають на роботу, можна поділити на дві групи:

- 1) гігієнічні фактори;
- 2) мотиваційні фактори.

Гігієнічні фактори та мотиваційні фактори відіграють ключову роль у формуванні задоволеності та продуктивності на робочому місці, як передбачено теорією двофакторної моделі Герцберга. Гігієнічні фактори визначають умови праці та можуть викликати незадоволення, якщо вони не відповідають очікуванням працівників, але вони самі по собі не можуть стимулювати значного підвищення мотивації. До них входять, наприклад, заробітна плата, умови праці, безпека, відносини з керівництвом та соціальні гарантії [22].

Зарплата, як один із гігієнічних факторів, є однією з ключових складових у стимулюванні працівників та формуванні їхньої мотивації на робочому місці. Вона визначає матеріальне визнання працівників і може впливати на їхню задоволеність від виконаної роботи. Справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата створює умови для відчуття фінансової стабільності, що в свою чергу може підвищити моральний дух та заохочувати працівників до більш ефективної праці.

Однак зарплата сама по собі може бути недостатньою для повного задоволення працівників. Інші аспекти робочого середовища, такі як можливості для розвитку, визнання досягнень, сприятливі міжособистісні відносини та важливість самої роботи, також впливають на загальний рівень мотивації та задоволення працівників. Таким чином, заробітна плата має важливе значення як один із аспектів, що впливають на мотивацію працівників, але не єдиний.

Умови праці є одним із вагомих гігієнічних факторів, що впливають на ефективність праці та задоволеність співробітників. Ці умови включають в себе фізичне середовище, робоче обладнання, безпеку та комфорт на робочому місці. Коли умови праці є сприятливими, працівники можуть краще концентруватися на своїй роботі та бути більш продуктивними.

Комфортне та безпечне робоче середовище сприяє збереженню здоров'я працівників та попереджає виникнення ризику травматизму. Відсутність шуму, відповідне освітлення, належна вентиляція та інші аспекти фізичного

середовища можуть покращити концентрацію та знизити рівень стресу серед персоналу.

Крім того, належно обладнані робочі місця та доступ до необхідних ресурсів можуть полегшити виконання завдань та збільшити продуктивність працівників. Наприклад, наявність сучасного обладнання та програмного забезпечення може сприяти швидшому виконанню завдань та зниженню кількості помилок [14].

Отже, створення сприятливих умов праці відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності праці та задоволеності персоналу, що в свою чергу впливає на загальний успіх підприємства.

Безпека та охорона праці є одними з найважливіших аспектів умов праці на будь-якому підприємстві. Вони становлять ключовий гігієнічний фактор, оскільки прямо впливають на здоров'я та безпеку працівників. Забезпечення безпечного робочого середовища має велике значення для запобігання травм та професійних захворювань, зниження втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність та збереження продуктивності працівників.

Це включає в себе різноманітні аспекти, такі як:

- правильне використання обладнання та інструментів;
- дотримання вимог щодо безпеки під час виконання роботи;
- навчання персоналу правилам безпеки;
- належний контроль за станом обладнання та умовами праці;
- вчасне виявлення та усунення можливих загроз для здоров'я працівників.

Забезпечення безпеки та охорони праці не лише допомагає уникнути травм та нещасних випадків на робочому місці, але й створює відчуття захищеності та дбає про благополуччя персоналу. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню морального духу, задоволеності роботою та загальної ефективності працівників.

Відносини з керівництвом відіграють важливу роль у створенні сприятливого робочого середовища та забезпеченні ефективної діяльності

підприємства. Цей аспект входить до складу гігієнічних факторів, які впливають на мотивацію та задоволеність працівників.

Комунікація між співробітниками та керівництвом має бути відкритою та прозорою. Співробітники повинні мати можливість висловлювати свої думки, ідеї та проблеми, а керівництво повинно бути готове слухати та реагувати на їхні потреби та очікування. Ефективна комунікація сприяє розумінню цілей та завдань підприємства, збільшує взаєморозуміння між всіма рівнями управління та сприяє побудові співпраці та довіри [4].

Також важливо, щоб керівництво демонструвало лідерські якості, було прикладом для наслідування та підтримувало співробітників у їхньому професійному та особистому розвитку. Позитивні відносини з керівництвом стимулюють мотивацію працівників, підвищують їхню продуктивність та сприяють побудові корпоративної культури, що сприяє загальному успіху підприємства.

Соціальні гарантії включають в себе різноманітні програми та політики, спрямовані на забезпечення соціального захисту працівників у разі різних життєвих ситуацій. Це може включати:

- медичне страхування;
- пенсійні виплати;
- відпустки захисту материнства та батьківського відпочинку;
- страхові виплати у разі травм або інвалідності, а також інші форми соціальної підтримки.

Забезпечення соціальних гарантій сприяє підвищенню ефективності праці та мотивації працівників, оскільки вони відчують себе захищеними та підтриманими в разі виникнення непередбачених обставин. Це також сприяє покращенню робочого клімату та збільшенню лояльності співробітників до підприємства.

Соціальні гарантії є важливою складовою частиною корпоративної відповідальності та демонструють зворотню опіку підприємства про добробут своїх працівників. Вони сприяють створенню справедливого та гуманного

робочого середовища, що відображається на репутації підприємства та його здатності залучати та утримувати кваліфікований персонал.

Статус співробітника на робочому місці визначається його положенням, роллю та взаємовідношеннями з іншими членами колективу та керівництвом. Цей аспект відноситься до гігієнічних факторів, які впливають на мотивацію працівників та їхнє задоволення від роботи [11].

Створення чіткої ієрархії та розподілу відповідальності в колективі сприяє визначенню статусу кожного співробітника та його ролі у загальному процесі виробництва. Чим вище статус співробітника, тим більше він відчуває свою важливість та вплив на робоче середовище.

Крім того, надання можливостей для професійного зростання та розвитку також відіграє важливу роль у визначенні статусу працівника. Співробітники, які мають можливість розвивати свої навички та отримувати нові знання, відчувають себе більш цінними та мотивованими.

Забезпечення відповідного статусу кожному співробітнику сприяє покращенню робочого клімату, збільшенню задоволення від роботи та підвищенню загальної продуктивності колективу.

У той час, мотиваційні фактори стосуються змісту роботи та можуть прямо стимулювати більшу ефективність та високу продуктивність праці. Ці фактори надихають працівників до самореалізації, визнання та схвалення їхніх досягнень, відчуття відповідальності, можливість росту та розвитку, а також досягнення поставлених цілей. Істотною є також можливість здійснювати змістовну та стимулюючу роботу, яка відповідає особистим цінностям та інтересам співробітників.

Можливість самореалізації є основним мотиваційним фактором для співробітників. Цей аспект стосується можливості використовувати свої навички, здібності та потенціал на робочому місці. Коли працівники відчувають, що їхні зусилля приносять результати та сприяють їхньому особистому та професійному розвитку, вони відчуваються більш задоволеними від своєї роботи.



Рис. 1.4. Можливості самореалізації персоналу.

Розроблено автором на основі: [27]

Виходячи з рисю 1.4. можливість самореалізації може включати в себе різноманітні аспекти, такі як розвиток нових навичок і компетенцій, участь у цікавих та важливих проєктах, а також можливість приймати творчі рішення та вносити власний внесок у діяльність організації.

Для забезпечення можливостей самореалізації важливо створити стимулююче та розвивальне робоче середовище, де співробітники мають можливість вільно виражати свої ідеї, експериментувати та вдосконалювати свої здібності. Такі умови сприяють підвищенню мотивації, залученню співробітників до процесу роботи та стимулюють до досягнення високих результатів.

Визнання та схвалення є важливими мотиваційними факторами на робочому місці. Це означає, що співробітникам надається визнання за їхні досягнення, якість роботи та внесок у загальний успіх команди чи організації. Коли працівники відчують, що їхні зусилля та досягнення оцінюються та

цінуються, вони мають більше мотивації для продовження високої продуктивності та залученості до роботи.

Визнання може бути виражене шляхом публічних відзнак, подяк, похвали від керівництва, а також нагород та премій за досягнення цілей. Такі форми визнання можуть мати значний вплив на моральний дух колективу та підвищити відчуття причетності до успіху організації.

Крім того, схвалення сприяє підвищенню самооцінки працівників і підвищенню їхньої самооцінки. Це дозволяє їм відчувати себе важливими та цінними членами команди, що сприяє їхньому мотивації та самодостатньому розвитку.

Відповідальність є мотиваційним фактором на робочому місці, який спонукає співробітників до високої продуктивності та досягнення результатів. Коли працівники відчують, що їхні дії та рішення мають вагому відповідальність та вплив на успіх організації, вони більш уважно ставляться до своєї роботи та прагнуть до досягнення високих стандартів виконання завдань.

Відповідальність може виражатися в різних формах, включаючи відповідальність за виконання конкретних завдань, прийняття рішень, керівництво проектами або командами, а також взяття на себе ініціативи та відповідальності за результати. Підвищення рівня відповідальності сприяє розвитку важливих навичок у співробітників, таких як управління часом, прийняття рішень, організація та планування, що робить їх більш конкурентоспроможними та цінними членами команди.

Можливість росту та розвитку відіграє важливу роль у мотивації працівників на робочому місці. Коли співробітники мають можливість розвивати свої навички, отримувати нові знання та вдосконалювати свої професійні компетенції, вони відчують себе цінними та важливими для організації. Це спонукає їх до більшої самомотивації, залученості до роботи та досягнення високих результатів.

Можливості для росту та розвитку можуть включати:

- участь у навчальних програмах;
- участь у тренінгах та семінарах;
- проведення професійних курсів;
- менторство та кар'єрне наставництво;
- можливість займати посади з більшими відповідальністю або розширювати свої функціональні обов'язки.

Стимулювання можливостей для особистого й професійного зростання сприяє збереженню високої мотивації у працівників, підвищенню їхньої прив'язаності до організації та створенню атмосфери, сприятливої для розвитку талантів та досягнення успіху. Такий підхід дозволяє організаціям зберігати та приваблювати висококваліфікованих та мотивованих співробітників, що є важливим для їхнього успіху та конкурентоспроможності на ринку [19].

Досягнення цілей – мотиваційний фактор на робочому місці, який спонукає співробітників до активної діяльності та відданості у досягненні поставлених завдань. Коли працівники мають чітко сформульовані цілі та бачать шляхи до їхнього виконання, вони відчуються більш упевненими та мотивованими.

Система постановки цілей може стимулювати працівників до більшого зосередження, ефективності та продуктивності. Коли працівники відчують прогрес у досягненні своїх цілей, це підвищує їхню мотивацію та самооцінку, що, в свою чергу, може сприяти подальшій активності та досягненню успіху.

Досягнення цілей може бути також пов'язане з визнанням та нагородженням, що додає додаткового стимулу для працівників. Коли співробітники бачать, що їхні зусилля оцінюються та винагороджуються, вони більш активно працюють над досягненням поставлених цілей та здійсненням значного внеску у загальний успіх організації.

Змістовна робота є мотиватором для працівників. Коли вони відчують, що їхня робота має сенс і відповідає їхнім цінностям, вони більш мотивовані

та продуктивні. Забезпечення цікавих завдань, розвиток особистості та можливості для професійного зростання допомагають створити змістовну роботу.

Герцберг стверджує, що гігієнічні фактори не можуть мотивувати людей до більш ефективної роботи, але вони можуть призвести до незадоволення роботою, якщо вони не є сприятливими. Тільки мотиваційні фактори можуть дійсно стимулювати високу продуктивність праці.

Важливо зазначити, що теорія двофакторної моделі Герцберга також є спрощеною моделлю. Вона не враховує всю складність людської мотивації, і не всі люди реагують на гігієнічні та мотиваційні фактори однаково. Однак ця теорія може бути корисною для розуміння того, що може мотивувати людей на робочому місці, і може бути використана для покращення мотивації та задоволення співробітників.

Теорія потреб МакКлелланда, вперше була представлена американським психологом Девідом МакКлелландом в 1960-х роках. Ця теорія розширює концепцію потреб, запропоновану Маслоу, та визначає три основні типи потреб. (Рис. 1.5.)



Рис. 1.5. Теорія потреб МакКлелланда.

Розроблено автором на основі: [9]

1. Потреба у владі. Це потреба мати вплив на інших, контролювати ситуацію та приймати рішення. Люди з високою потребою у владі прагнуть до керівних посад, де вони можуть використовувати свою владу для досягнення цілей.

2. Потреба у досягненнях. Це потреба ставити перед собою складні цілі, досягати їх і відчувати почуття задоволення від своїх досягнень. Люди з високою потребою у досягненнях прагнуть до роботи, яка є складною та складною, і вони мотивовані досягати успіху.

3. Потреба у приналежності. Це потреба бути частиною групи, відчувати себе прийнятим та мати близькі стосунки з іншими людьми. Люди з високою потребою у приналежності прагнуть до роботи в команді, де вони можуть відчувати себе частиною чогось більшого.

Теорія потреб МакКлелленда вказує на те, що ці потреби впливають на мотивацію та поведінку людей на робочому місці. Розуміння цих потреб дозволяє керівникам ефективніше мотивувати свій персонал та створювати сприятливу робочу атмосферу, яка задовольняє потреби співробітників.

МакКлелланд стверджує, що люди з різними типами особистості мають різні пріоритетні потреби. Люди з високою потребою у владі прагнуть до керівних посад, люди з високою потребою у досягненнях прагнуть до постановки та досягнення складних цілей, а люди з високою потребою у приналежності прагнуть до встановлення близьких стосунків з іншими людьми.

Ця теорія може бути корисною для розуміння того, що може мотивувати людей на робочому місці, і може бути використана для покращення мотивації та задоволення співробітників.

Як теорія потреб МакКлелленда може бути використана для покращення мотивації та задоволення співробітників на робочому місці зазначено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Кроки покращення мотивації персоналу.

Кроки	Завдання керівника
1.	Ідентифікуйте тип потреб кожного співробітника.
2.	Надайте можливості для співробітників задовольнити свої пріоритетні потреби.
3.	Заохочуйте співробітників до постановки та досягнення цілей.
4.	Створіть атмосферу підтримки та співпраці на робочому місці.
5.	Визнання та нагородження досягнень співробітників.

Розроблено автором на основі: [9]

Використовуючи теорії Маслоу, Герцберга та МакКлелланда, можна створити робоче місце, яке буде мотивувати та задовольняти співробітників, що призведе до підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на тому, як люди думають про свою роботу та приймають рішення щодо того, докладати зусиль чи ні. Ці теорії стверджують, що мотивація визначається не лише потребами та очікуваннями людей, але й їхніми сприйняттями та оцінками.

Теорія очікувань Віктора Врума – американського дослідника, стверджує, що мотивація людини до роботи залежить від трьох факторів:

- очікування – віра людини в те, що її зусилля призведуть до певного результату;
- інструментальність – сприйняття людиною того, наскільки бажаний результат пов'язаний з певними наслідками;
- валентність – цінність, яку людина надає певним наслідкам.

Згідно з теорією Врума, люди мотивовані до роботи, якщо вони очікують, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату, якщо вони вважають, що цей результат є цінним, і якщо вони вірять, що їхні зусилля дійсно призведуть до цього результату. (Рис. 1.6.)

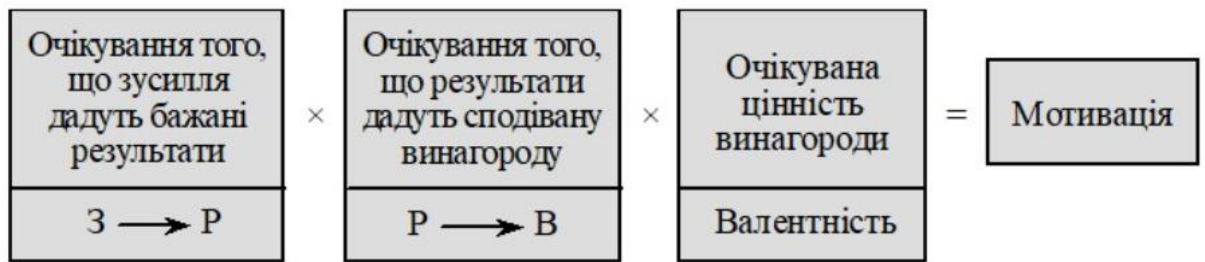


Рис. 1.6. Модель мотивації за Врумом [40]

Використання теорії очікувань Врума на практиці відкриває перед організаціями можливість збільшення продуктивності та ефективності їхнього персоналу. Чітко визначені та вимірювані цілі допомагають співробітникам краще розуміти очікування роботодавця та концентрувати свої зусилля на досягненні результатів. Пов'язані з результатами винагороди надають стимул для більшої продуктивності, оскільки співробітники бачать прямий зв'язок між своїми зусиллями та отриманням винагороди.

Забезпечення можливостей для розвитку і навчання сприяє розвитку навичок та здібностей персоналу, що в свою чергу підвищує їхню професійну компетентність. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє співробітникам розуміти, як їхня праця впливає на результати та що можна покращити для досягнення більшого успіху. Створення сприятливого робочого середовища, де працівники почуваються підтриманими та цінними, збільшує їхню мотивацію та захопленість роботою [42].

Дані практичні застосування теорії допомагають організаціям створити ефективну систему мотивації, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

Теорія справедливості Адамса, розроблена Джоном Адамсом, описує, як люди сприймають справедливість на робочому місці. Вона ґрунтується на ідеї про те, що люди прагнуть до того, щоб співвідношення їхніх зусиль та винагороди було справедливим у порівнянні з іншими людьми.

Згідно з цією теорією, люди порівнюють свої власні зусилля та винагороду з зусиллями та винагородою інших людей, які виконують подібну роботу.

Якщо люди вважають, що їхня винагорода є справедливою, вони будуть задоволені своєю роботою. Якщо ж вони вважають, що їхня винагорода несправедлива, вони будуть незадоволені та можуть намагатися змінити ситуацію, наприклад, зменшуючи свої зусилля або шукаючи іншу роботу.

Теорія справедливості Адамса має три основні компоненти:

1. Вхід: зусилля, які людина докладає до роботи, а також її здібності, досвід та інші особисті якості.
2. Вихід: наслідки роботи людини, такі як зарплата, бонуси, визнання та інші винагороди.
3. порівняння: люди порівнюють свій вхід та вихід з входом та виходом інших людей, які виконують подібну роботу.

Якщо люди вважають, що їхня винагорода є справедливою, вони будуть відчувати себе задоволеними та мотивованими до роботи. Однак якщо вони вважають, що їхня винагорода несправедлива, вони можуть відчувати себе несправедливо поводженими, незадоволеними та демотивованими. Це може призвести до зниження продуктивності праці, плинності кадрів та інших негативних наслідків [34].

Практичні застосування теорії справедливості Адамса на робочому місці можуть бути варіативними, але всі вони спрямовані на забезпечення відчуття справедливості та задоволення серед співробітників. Одним із способів є забезпечення прозорості в системах винагород, щоб співробітники розуміли, як визначається їхня винагорода. Також важливо використовувати справедливі методи оцінки роботи, які будуть чіткими та послідовними.

Для стимулювання мотивації можна пропонувати конкурентну винагороду, щоб вона була порівняною з винагородою інших співробітників, які виконують аналогічну роботу. Надання можливостей для розвитку також є важливим аспектом, оскільки це допоможе співробітникам розвивати необхідні навички та здібності для досягнення успіху.

Крім того, створення атмосфери поваги на робочому місці є ключовим елементом. Це включає в себе створення робочого оточення, де співробітники

відчувають себе цінованими та підтримуваними. Відчуття справедливості та поваги може позитивно підвищити мотивацію та продуктивність співробітників, що в свою чергу сприятиме успішності організації.

Модель мотивації Портера-Лоулера, розроблена Лайманом Портером та Едвардом Лоулером, описує, як люди оцінюють свої зусилля, винагороду та сприйняття справедливості. Ця модель ґрунтується на теорії очікувань Врума та теорії справедливості Адамса. (Рис 1.7.)

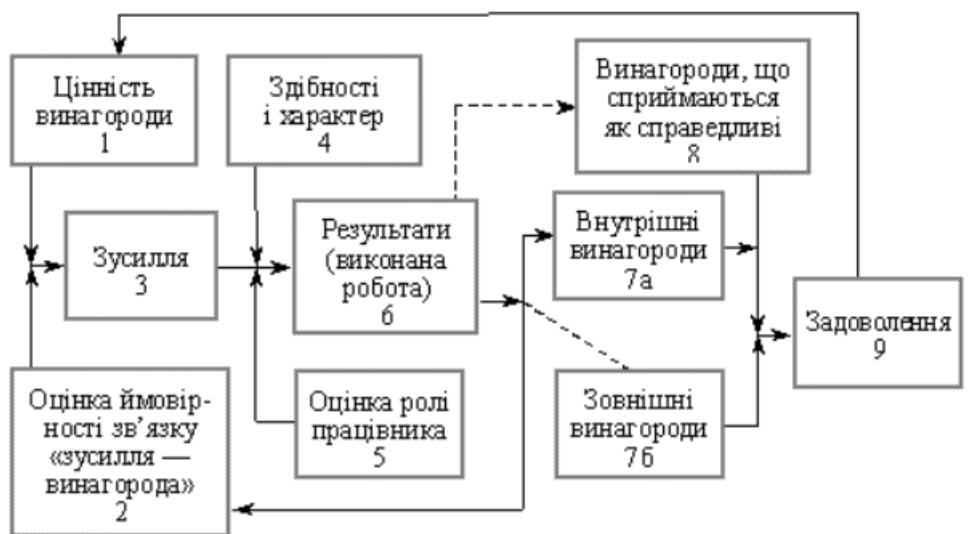


Рис. 1.7. Модель мотивації Портера-Лоулера. [28]

Модель Портера-Лоулера складається з трьох основних компонентів:

- 1) зусилля – кількість зусиль, які людина докладає до роботи;
- 2) винагороди – наслідки роботи людини, такі як зарплата, бонуси, визнання та інші винагороди;
- 3) сприйняття справедливості – сприйняття людиною того, наскільки її винагорода є справедливою у порівнянні з зусиллями та винагородою інших людей.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, люди мотивовані до роботи, якщо:

- вони очікують, що їхні зусилля призведуть до бажаної винагороди;
- вони вважають, що ця винагорода є справедливою;
- вони вірять, що їхні зусилля дійсно призведуть до цієї винагороди.

Модель Портера-Лоулера також описує, як сприйняття справедливості може впливати на мотивацію.

Якщо люди вважають, що їхня винагорода є несправедливою, вони можуть знизити свої зусилля або шукати іншу роботу. Однак модель Портера-Лоулера може бути цінним інструментом для розуміння того, як люди оцінюють свою роботу та приймають рішення щодо того, докладати зусиль чи ні.

Інструментальні теорії мотивації стверджують, що люди мотивовані прагненням до отримання бажаних результатів та уникнення небажаних. Ці теорії зосереджуються на зв'язку між поведінкою та її наслідками.

Теорія підкріплення Скіннера, розроблена Б.Ф. Скіннером, стверджує, що поведінку можна модифікувати за допомогою її наслідків.

Згідно з цією теорією, дії, які призводять до позитивних наслідків, з більшою ймовірністю повторюватимуться, тоді як дії, які призводять до негативних наслідків, з меншою ймовірністю повторюватимуться або припиняться.

Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера визначає чотири основних типи наслідків, які впливають на поведінку людини:

1. Позитивне підкріплення. Це включає додавання бажаного стимулу після виконання певної дії з метою збільшення ймовірності подальшого вияву цієї дії. Наприклад, позитивне підкріплення може бути використане, коли працівник отримує бонус за досягнення певної мети на роботі.
2. Негативне підкріплення. Цей тип включає видалення небажаного стимулу після виконання певної дії з метою збільшення ймовірності подальшого вияву цієї дії. Наприклад, якщо студент отримує знижку за своєчасне здання роботи, це може слугувати негативним підкріпленням.
3. Покарання. Це включає додавання небажаного стимулу після виконання певної дії з метою зменшення ймовірності подальшого вияву цієї дії. Наприклад, якщо студент отримує покарання за пропуск занять, це може слугувати покаранням.

4. Вигасання. Це включає видалення позитивного стимулу після виконання певної дії з метою зменшення ймовірності подальшого вияву цієї дії. Наприклад, якщо дитина перестає отримувати увагу за неприйнятну поведінку, це може призвести до вигасання цієї поведінки.

Теорія підкріплення Скіннера може використовуватися для розуміння та модифікації поведінки людей на робочому місці. Наприклад, менеджери можуть використовувати позитивне підкріплення, щоб заохочувати бажану поведінку своїх співробітників, наприклад, надаючи бонуси або похвалу за хорошу роботу. Вони також можуть використовувати покарання, щоб зупинити небажану поведінку, наприклад, висловлюючи зауваження або видаючи дисциплінарні стягнення [11].

Теорія цілей Локка, розроблена Едвіном Локком, стверджує, що люди мотивовані ставити перед собою конкретні, складні, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі.

Такий тип цілей, які називають цілями SMART, з більшою ймовірністю буде досягнутий, ніж нечіткі або нереалістичні цілі.

Теорія цілей Локка ґрунтується на трьох основних принципах:

- складність – люди мотивовані ставити перед собою складні цілі, які є складними, але досяжними;
- зобов'язання – люди мотивовані ставити перед собою цілі, до яких вони зобов'язалися;
- зворотний зв'язок – люди мотивовані отримувати зворотний зв'язок про свій прогрес щодо своїх цілей.

Теорія цілей Локка може використовуватися для покращення мотивації співробітників на робочому місці.

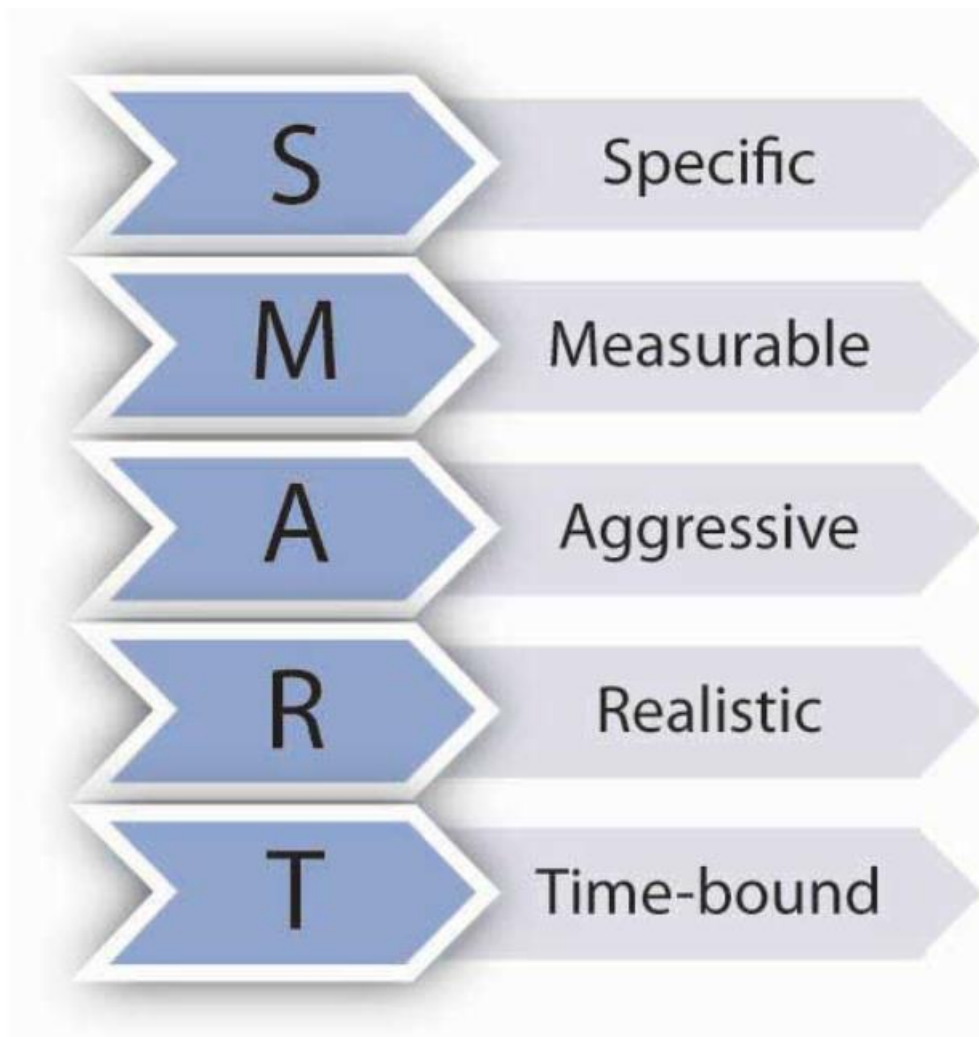


Рис.1.8. SMART цілі за теорією Локка. [29]

За рис. 1.8. можна розглянути такі SMART цілі, як:

1. Specific and measurable (специфічні та вимірювані цілі) – повинні бути чітко сформульовані та вимірювані. Наприклад, замість загальної мети "покращити продажі", краще сформулювати ціль "збільшити місячний оборот на 10% до кінця кварталу".

2. Aggressive (агресивні цілі) – мають бути амбіційними, викликаючи розвиток та стимулюючи досягнення. Амбіційна мета спонукає людину розширювати свої можливості та досягати більших результатів.

3. Realistic (реалістичні цілі) – повинні бути реалістичними, враховуючи обмеження та ресурси. Вони повинні бути досяжними при належному зусиллі, навичках та обставинах.

4. Time-bound (Прив'язані до часу) – цілі повинні мати конкретний термін виконання. Часові обмеження надають цілям конкретність та стимулюють дії, встановлюючи відомі крайні терміни для досягнення результатів.

Менеджери можуть допомогти своїм співробітникам встановити цілі SMART, надавати регулярний зворотний зв'язок про їхній прогрес і винагороджувати їх за досягнення цілей.

Основні теорії стимулювання ефективності праці надають важливі вказівки щодо того, як організації можуть мотивувати своїх співробітників для досягнення високих результатів на робочому місці. Різні підходи до стимулювання працівників враховують різні аспекти мотивації, включаючи їхні потреби, цінності та очікування.

Зокрема, теорія ієрархії потреб Маслоу вказує на те, що люди мають послідовність потреб, які потрібно задовольнити, починаючи з базових фізіологічних потреб і закінчуючи потребами самореалізації. Такий підхід вказує на важливість розуміння та задоволення різних потреб працівників для максимізації їхньої мотивації та продуктивності.

Теорія двофакторної моделі Герцберга розділяє фактори, що впливають на мотивацію, на гігієнічні та мотиваційні. Це вказує на важливість створення сприятливих умов праці та надання можливостей для самореалізації працівників.

Теорія потреб МакКлелланда підкреслює важливість розуміння різних типів потреб працівників, таких як потреба у владі, досягненнях та приналежності, для ефективного стимулювання їх досягнень.

Застосування цих теорій вимагає системного підходу, що враховує індивідуальність та контекст робочого середовища. Врахування різних аспектів мотивації працівників допомагає створити стимулюючу та продуктивну робочу атмосферу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АТБ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз економічної діяльності в ТОВ «АТБ»

Роздрібна мережа «АТБ» – товариство з обмеженою відповідальністю, початок якої було покладено у 1993 році у єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпро.

Назва підприємства, «АТБ-МАРКЕТ», з'явилася у 1998 році зі скорочення «АгроТехБізнес». З того часу всі магазини мережі «АТБ» працюють під єдиною торговою маркою та у форматі монобренду.

Протягом майже 30 років підприємство стало найбільшою роздрібною мережею національного масштабу.

На початку 2022 року, мережа магазинів «АТБ» нараховувала 1346 магазинів у 294 населених пунктах 22 областей України і продовжує демонструвати значні темпи росту.

Розглянемо основні відомості про Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ», які наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні відомості про ТОВ «АТБ».

№ з/п	Анкета	Інформація
1	Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»
2	ЄДРПОУ	30487219
3	Уповноважені особи	Шаповалова Наталія Анатоліївна – керівник; Особа, уповноважена підписувати звітність – Бобров Олексій Станіславович

Продовження таблиці 2.1.

4	Адреса	49000, Дніпропетровська область, місто ДНІПРО, проспект Олександра Поля, будинок 40
5	Дата державної реєстрації	19.07.1999
6	Середня кількість працівників	44 094
7	Контакти	770-07-41 770-03-66 770-03-77 p.market@atbmarket.com
8	Розмір статутного капіталу	9 930 148,65 грн

Розроблено автором на основі: [48].

Щоденно в магазинах мережі «АТБ» здійснюють покупки понад 4 млн. українців. За підсумками 2019 року товарообіг мережі склав 126,8 млрд. грн. «АТБ-Маркет» – найбільший роботодавець: сьогодні на підприємстві працюють понад 55 тисяч осіб. Співробітники, які займають адміністративні посади та ті, хто працює у торговельної мережі, отримали професійну підготовку в учбових центрах компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» здійснює свою діяльність керуючись:

- Статутом;
- Конституцією України;
- Господарським кодексом України,
- іншими нормативно-правовими документами,

Товариство може самостійно набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника уможливають досягнення місії підприємства – забезпечення

населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами.

Основними видами діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є:

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний);

46.34 – Оптова торгівля напоями;

46.35 – Оптова торгівля тютюновими виробами;

46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

42 47.25 – Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;

47.26 – Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Розглянемо економічні дані з фінансового звіту ТОВ «АТБ» за 2021-2023 роки [39].

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» бере активну участь у численних соціальних програмах. Наприклад, у 2017 році вона разом з Всеукраїнським благодійним фондом АТБ започаткувала благодійну акцію «Дерево життя», спрямовану на підтримку дитячих лікувальних закладів України.

Протягом даної акції було зібрано понад 3 мільйони гривень, які було використано на придбання сучасного медичного обладнання для дитячих лікарень у різних областях країни.

Також в кінці серпня 2019 року компанія відновила благодійну акцію «Благо дій!», яка за короткий період збрала понад 3,5 мільйона гривень. Ці кошти будуть використані на закупівлю необхідного медичного обладнання для дитячих обласних лікарень України [16].

Розглянемо дані фінансового звіту ТОВ «АТБ» ЗА 2021-2023 рр, що зазначені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Фінансовий звіт ТОВ «АТБ» за 2021-2023 рр.

	2023/тис. грн	2022/ тис. грн	2021/ тис. грн
Виручка	181 089 665	148 332 869	148 745 255
Активи	47 487 936	41 080 714	42 395 449
Зобов'язання	42 958 085	36 100 463	37 864 642

Розроблено автором на основі: [39].

Розглянемо дані фінансового звіту ТОВ «АТБ» за 2021-2023 роки у графіку.

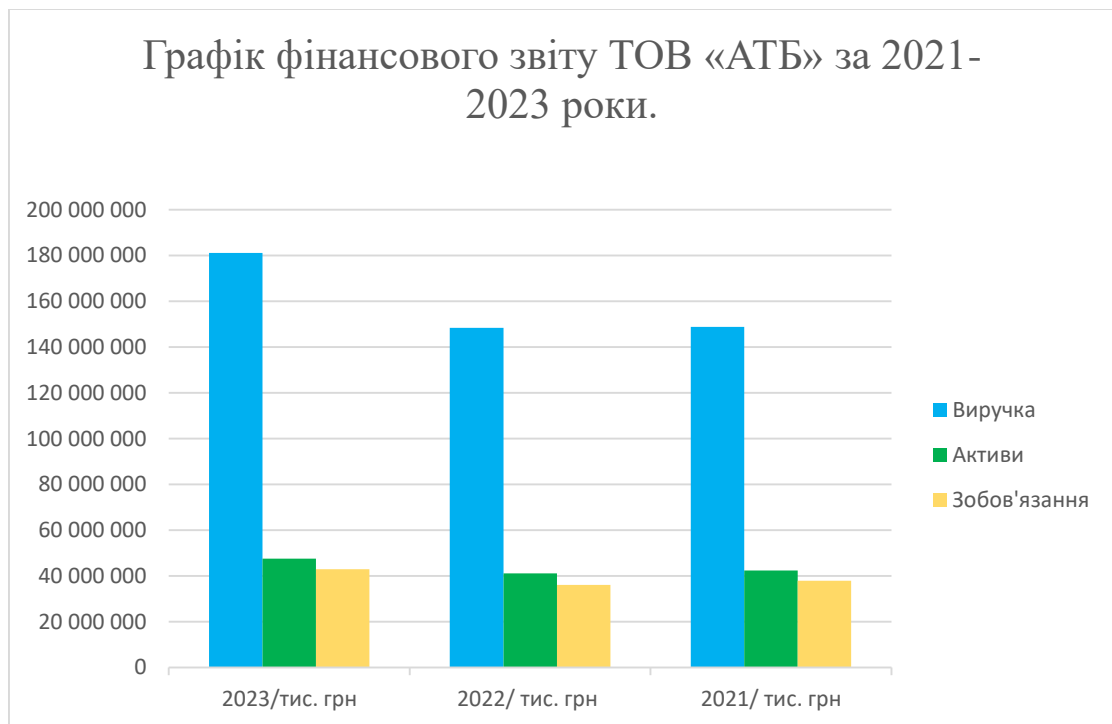


Рис. 2.1. Графік фінансового звіту ТОВ «АТБ» за 2021-2023 роки.

Розроблено автором на основі: [39].

У 2023 році доходи компанії склали 181 089 665 тис. грн, що на 23,5% більше, ніж у 2021 році. У 2023 році активи компанії склали 47 487 936 тис. грн, що на 15,6% більше, ніж у 2021 році. У 2023 році зобов'язання компанії склали 42 958 085 тис. грн, що на 15,6% більше, ніж у 2021 році.

ТОВ «АТБ» є динамічно розвиваючою компанією, яка демонструє стійке зростання фінансових показників.



Рис. 2.2. Основні напрямки діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». [16]

Продовольчий ритейл – це галузь торгівлі, яка переважно спеціалізується на продажі продуктів харчування, причому оптові обсяги зазвичай концентруються на великих торговельних площах. Цей сектор є одним з небагатьох у господарстві, який продемонстрував стійкий ріст навіть у періоди економічних криз. Оскільки продукти харчування є необхідними для повсякденного вжитку, вони завжди користуються попитом серед споживачів.

Принципи роботи мережі «АТБ-МАРКЕТ»:

- Відкривати магазини в невеликих містах, де можна стати торгівцем №1.
- Стандартизація торговельних приміщень: у залі площею 800 м² повинно бути 10 одночасно працюючих кас та понад 3500 позицій на полицях.
- Низькі ціни – найкраща реклама. Основний інструмент маркетингу – щотижневі знижки (до 30%) на найбільш ходові товари і власні торгові марки.
- Інвестувати в технології, навчати персонал.
- Вибирати товари з високою оборотністю.

- Проводити аукціони зі зниженням ціни серед місцевих виробників.
- Вчасно платити постачальникам.
- Не зупинятися в розвитку.

Ці принципи роботи дозволили мережі «АТБ-МАРКЕТ» стати одним з лідерів українського ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та непродовольчими товарами [16].

Розглянемо SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-Маркет».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – висока популярність торговельної марки на ринку; – можливість реалізації товарів за заниженими цінами; – зручне та вигідне розташування магазинів; – стабільний попит на товари першої необхідності; – диверсифікація постачальників; – наявність широкого асортименту товарів. 	<ul style="list-style-type: none"> – висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах; – швидка плинність кадрів; – нераціональність логістичного управління.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – покращення рівня конкурентоспроможності; – збільшення відсотка зайнятої частки ринку; – розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі; – використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах». 	<ul style="list-style-type: none"> – активізація діяльності основних конкурентів; – поява на ринку нових торговельних підприємств; – зниження доходів у цільової аудиторії; – внесення змін до правового законодавства.

Розроблено автором на основі: [21].

2.2 Аналіз структури персоналу в ТОВ «АТБ»

У ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» структура формується шляхом розподілу та визначення функцій управління серед підрозділів (служб) центрального апарату управління.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». [16]

На основі рис. 2.3., організаційну структуру ТОВ «АТБ» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Це означає, що існує чітка ієрархія влади, на вершині якої знаходиться генеральний директор, який приймає рішення, які потім виконуються менеджерами нижчого рівня. Функціональні відділи, такі як маркетинговий відділ та фінансовий відділ, підпорядковуються генеральному директору та відповідають за конкретні завдання.

Зважаючи на обсяг та складність діяльності ТОВ «АТБ», його організаційна структура ретельно впорядкована для ефективного управління

та оптимізації всіх процесів. На чолі структури стоїть генеральний директор, який керує усією компанією та відповідає за реалізацію стратегічних цілей.

Управління економікою та фінансами відповідає за фінансову стратегію компанії, бюджетування, облік та фінансову звітність. Управління ланцюгами поставок забезпечує надходження товарів у магазини, оптимізує логістичні процеси та контролює якість постачання.

Маркетингова служба відповідає за рекламні та маркетингові стратегії, планування рекламних кампаній та взаємодію з клієнтами. Технічна служба забезпечує функціонування обладнання та інфраструктури в магазинах. Служба безпеки відповідає за забезпечення безпеки персоналу та магазинів.

Комерційна нерухомість вирішує питання зв'язані з локаціями та приміщеннями магазинів. Західна філія керує регіональними операціями у західних областях України. Відділ контролю якості забезпечує відповідність товарів стандартам якості та безпеки.

Інноваційний відділ відповідає за впровадження нових технологій та інноваційних рішень у діяльність компанії. Відділ розвитку послуг та бізнес-процесів займається постійним вдосконаленням сервісу та оптимізацією бізнес-процесів.

Служба управління персоналом відповідає за набір, навчання, розвиток та мотивацію персоналу. Служба інформаційних технологій забезпечує інформаційну інфраструктуру компанії та розвиток програмного забезпечення. Автостоянка вирішує питання паркування автомобілів в магазинах та інших об'єктах компанії. Кожен підрозділ має свою функціональну специфіку та взаємодіє з іншими частинами компанії для досягнення загальних цілей.

Цей тип структури поширений у великих організаціях і може бути ефективним для підприємств, які потребують ефективності та прийняття швидких рішень. Однак це також може призвести до бюрократії та відсутності комунікації між відділами.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Переваги та недоліки структури ТОВ «АТБ»

Переваги	Недоліки
Чітка ієрархія влади	Бюрократія
Ефективне прийняття рішень	Відсутність комунікації між відділами
Спеціалізація завдань	Негнучкість
Відповідальність за виконання завдань	Можливість конфліктів між відділами

Розроблено автором на основі: [6].

Для покращення організаційної структури ТОВ «АТБ» можна запропонувати кілька рекомендацій:

1. Впровадження горизонтальних зв'язків. Створення каналів комунікації між відділами сприятиме покращенню співпраці та обміну інформацією. Це допоможе уникнути ізольованості між різними частинами компанії та сприяє більшій ефективності вирішення завдань.

2. Делегування повноважень. Надання менеджерам нижчого рівня більше повноважень для прийняття рішень дозволить швидше реагувати на поточні проблеми та сприятиме розвитку ініціативності серед персоналу.

3. Впровадження проектного управління. Застосування проектного підходу для виконання складних завдань, які вимагають співпраці між різними відділами, допоможе забезпечити ефективне виконання проектів та реалізацію стратегічних цілей компанії.

4. Заохочення інновацій. Створення атмосфери, що сприяє інноваціям та творчому мисленню, мотивує персонал активно пропонувати та реалізовувати нові ідеї. Це можна здійснити через проведення спеціальних заходів,

створення інноваційних лабораторій або впровадження системи стимулів за внесок у розвиток компанії.

Також слід розглянути динаміку зміни чисельності працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Таблиця 2.5.

Кількість працівників ТОВ «АТБ» у 2021-2023 рр.

Рік	Кількість працівників
2021 рік	60 782
2022 рік, 3 міс.	59 169
2022 рік, 6 міс.	54 594
2022 рік, 9 міс.	51 917
2023 рік, 3 міс.	42 462
2023 рік, 6 міс.	41 452
2023 рік, 9 міс.	42 983

Розроблено автором на основі: [39].

Перенесемо ці дані на графік, для кращого зображення динаміки зміни чисельності працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2021-2023 рр.



Рис. 2.4. Графік динаміки зміни чисельності працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2021-2023 рр.

Розроблено автором на основі: [39].

З даного графіка можна чітко побачити, що динаміка зміни чисельності працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з 2021 по 2023 рік відображає коливання у кількості працівників:

- На початку 2021 року чисельність персоналу складала 60 782 особи.
- Протягом 2022 року відбулася помітна зниження, з 59 169 працівників у третьому місяці до 51 917 у дев'ятому місяці.
- У 2023 році спостерігалася подальша зниження, особливо помітна у перші три місяці, коли кількість працівників скоротилася до 42 462. Проте, наступні місяці показали незначний ріст чисельності, зі значенням 42 983 у дев'ятому місяці.

Загалом, можна відзначити тенденцію до зниження чисельності працівників протягом аналізованого періоду, з інтенсивним зменшенням у 2022 році та помітною стабілізацією у 2023 році.

На підприємстві ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» діє система преміювання персоналу, яка затверджена «Положенням про оплату праці» і «Положенням про преміювання».

Персоналу підприємства виплачуються:

1. Посадовий оклад, надбавки та доплати, передбачені чинним законодавством;
2. За результатами роботи співробітникам підприємства можуть виплачуватися щомісячні премії.

Для працівників підприємства також існує система стимулів, які є тимчасовими і не постійними. Наприклад, це може бути премія за наставництво, за перемогу в конкурсі «Кращий співробітник», за відкриття нового магазину та інші події.

На підприємстві щорічно складається та впроваджується план щодо навчання персоналу. Наразі на підприємстві діє чотири навчальних центри, розташованих у Львові, Києві, Дніпрі та Одесі. У 2019 році в даних навчальних центрах підвищили кваліфікацію 4 358 співробітників магазинів.

Підприємство забезпечує рівні можливості для працевлаштування для всіх громадян України незалежно від статі, віку, віросповідання та ін. з дотриманням вимог діючого трудового законодавства.

У 2019 році на роботу в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» було прийнято 30 071 громадянина України. На 31.12.2019 на підприємстві працюють 2 122 особи, які мають інвалідність [16].



Рис. 2.5. Актуальні дані ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» щодо співробітників. [46]

З рисунку 2.5. можна зрозуміти, що компанія піклується про своїх співробітників, надаючи їм можливості кар'єрного зростання, навчання та розвитку. Також, варто зазначити, що ТОВ «АТБ» пишається високим рівнем патріотизму свого колективу та активно допомагає Україні під час війни.

2.3 Оцінка ефективності праці персоналу ТОВ «АТБ»

Показники економічної ефективності використання персону в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зазначені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Економічні показники використання персоналу в ТОВ «АТБ»
2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. в % до 2022 р.
Виручка підприємства, тис. грн.	123 864 393	148 745 255	148 332 869	119.75
Чистий прибуток, тис. грн.	5 768 666	8 328 888	2 527 644	43.8
Чисельність працівників, чол.	68 255	60 782	48 872	71.6
Величина виручки на 1 працівника, тис. грн.	1 814.73	2 447.19	3 035.13	167.2
Величина чистого прибутку на 1 працівника, тис. грн.	84.52	137.03	51.72	61.2
Середньомісячна заробітня плата, грн.	11 819.75	15 476,8	27 312.5	231.1

Розроблено автором на основі: [39].

На основі даних, наданих у таблиці 2.6., можна проаналізувати економічну ефективність персоналу ТОВ «АТБ» за 2020 – 2022 роки.

Дохід компанії протягом трьох років постійно зростав, з 123 мільярдів гривень у 2020 році до 148 мільярдів гривень у 2022 році. Це свідчить про позитивну динаміку зростання продажів. Хоча у 2022 році дохід підприємства був на 412 386 тис. грн. менше, проте у 2023 році, як можемо побачити у таблиці 2.2, виручка підприємства складає 181 089 665 тис. грн., що все ж таки свідчить про позитивну динаміку зростання продажів.

Проте чистий прибуток значно знизився. У 2020 році він становив 5,8 мільярдів гривень, а у 2022 році скоротився до 2,5 мільярдів гривень. Це суттєве зниження більш ніж на 50%.

Таке зниження чистого прибутку може бути пов'язано з впливом:

1. Зовнішніх факторів:

1) вплив пандемії COVID-19.

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на економіку України в цілому, що могло призвести до зниження купівельної спроможності населення та, як наслідок, до скорочення продажів ТОВ «АТБ»;

2) зростання інфляції.

Зростання інфляції протягом 2020-2023 років призвело до збільшення витрат ТОВ «АТБ» на закупівлю товарів та послуг, що могло негативно вплинути на рентабельність компанії.

3) зміна геополітичної ситуації.

Війна в Україні, що розпочалася в 2022 році, призвела до значних економічних втрат та порушення ланцюгів постачання. Це також могло негативно вплинути на діяльність ТОВ «АТБ» [17].

2. Внутрішніх факторів:

1) зміна цінової політики.

ТОВ «АТБ» могло змінити свою цінову політику таким чином, що призвело до зниження рентабельності продажів;

2) збільшення витрат.

ТОВ «АТБ» могло зазнати збільшення витрат, не пов'язаних з інфляцією, наприклад, через зростання заробітної плати, оренди або інших поточних витрат;

3) зниження ефективності роботи.

Можливо, зниження чистого прибутку пов'язано зі зниженням ефективності роботи компанії, наприклад, з waste, зростанням адміністративних витрат, або послабленням контролю за запасами;

4) зміна ринкової кон'юнктури.

Можливо, ТОВ «АТБ» зіткнулося з посиленням конкуренції з боку інших торгових мереж, що призвело до втрати частки ринку та зниження доходів.

Для більш точного визначення причин зниження чистого прибутку ТОВ «АТБ» необхідно провести більш глибокий аналіз фінансової звітності компанії, врахувати дані про динаміку продажів, ціноутворення, витрати, а також провести дослідження ринкової кон'юнктури, не забувши врахувати при цьому вплив зовнішніх чинників.

Кількість працівників також постійно зменшувалася протягом цього періоду. У 2020 році було 68 255 працівників, а у 2022 році – лише 48 872. Це свідчить про скорочення майже на 29%.

На скільки ми пам'ятаємо з попереднього підрозділу (рис. 2.1.), що з 2021 року по 2023 рік виручка в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зросла. А за даними рис. 2.4., можемо чітко зазначити, що кількість працівників з 2021 року по 2023 рік помітно зменшилася.

Зростання виручки при одночасному зменшенні чисельності працівників може свідчити про зростання ефективності праці персоналу, але не є остаточним доказом. У даному контексті, можемо припустити, що ця ситуація стосується і ТОВ «АТБ».

Останнім часом ТОВ «АТБ» вживає низку заходів, спрямованих на покращення своєї фінансової діяльності. (Таблиця 2.7.)

Таблиця 2.7.

Заходи покращення фінансової діяльності ТОВ «АТБ» [16].

Заходи	Пояснення
Оптимізація витрат	Компанія намагається скоротити витрати за рахунок перегляду закупівельних політик, оптимізації логістики та інших заходів.
Розширення асортименту	ТОВ «АТБ» розширює асортимент товарів, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів та збільшити продажі.

Продовдження таблиці 2.7.

Впровадження нових технологій	Компанія впроваджує нові технології, щоб підвищити ефективність роботи та покращити обслуговування клієнтів.
-------------------------------	--

Для досягнення високої ефективності господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» використовує усі сучасні технології ритейл-бізнесу.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» використовує широкий спектр сучасних технологій ритейл-бізнесу, які дозволяють їй бути однією з найуспішніших торгових мереж в Україні. Ось деякі з ключових технологій, які використовує компанія:

1. Робота безпосередньо з виробниками або продукція власного виробництва:

- прями закупівлі – це дозволяє ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» отримувати більш вигідні ціни на товари та пропонувати їх своїм клієнтам за більш низькими цінами;
- продукція власних торгових марок (СТМ) – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» пропонує широкий асортимент товарів під власними брендами, які, як правило, є більш доступними за ціною, ніж аналогічні товари відомих брендів.

2. Орієнтація на продукти масового споживання:

- ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» пропонує широкий асортимент товарів, що задовольняє потреби різних категорій клієнтів;
- ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» позиціонує себе як дискаунтер, пропонуючи товари за низькими цінами;
- ефективна логістика. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має власну розгалужену логістичну мережу, яка дозволяє їй мінімізувати витрати на доставку товарів.

3. Акумуляування в одному місці безлічі різноманітних товарів і послуг:

- супермаркети. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» використовує формат супермаркетів, де в одному місці представлений широкий асортимент товарів продовольчої та непродовольчої групи;
- додаткові послуги. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» пропонує своїм клієнтам додаткові послуги, такі як свіжа випічка, гаряча кава та чай на будь-який смак та фаст-фуд за низькими цінами.

4. Поділ товарів за категоріями в залежності від прибутковості клієнтів:

- товари економ-класу. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» пропонує широкий асортимент товарів економ-класу, які є більш доступними за ціною, але можуть бути й нижчої якості;
- товари середнього цінового сегмента. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» також пропонує товари середнього цінового сегмента, які поєднують в собі доступну ціну та прийнятну якість;
- преміум-товари. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» пропонує й товари преміум-класу, які орієнтовані на більш заможних покупців.

5. Підвищення впізнаваності товарів, а також лояльності до мережі за рахунок продукції під своїм власним брендом:

- широкий асортимент СТМ. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» пропонує широкий асортимент товарів під власними брендами, які, як правило, є більш доступними за ціною, ніж аналогічні товари відомих брендів;
- висока якість СТМ – ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» приділяє велику увагу якості своїх СТМ, що робить їх більш привабливими для покупців;
- маркетингова підтримка СТМ. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» активно просуває свої СТМ за допомогою маркетингових кампаній, що робить їх більш впізнаваними та популярними.

6. Застосування різних технік продажу і методів залучення покупців:

- візуальний мерчандайзинг. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» використовує візуальний мерчандайзинг, щоб зробити свої магазини більш привабливими для покупців та спонукати їх здійснювати більші покупки. Це може включати в себе:

- оптимальне розташування товарів на полицях;
 - використання яскравого освітлення та привабливих викладок;
 - розміщення акційних товарів на рівні очей покупців.
- програми лояльності. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» використовує програми лояльності, щоб заохочувати покупців робити покупки саме в їхніх магазинах. Це може включати в себе можливість накопичення кеш-беку та придбання товарів за ціною нижче акційної за допомогою картки або від банків-партнерів: Monobank, Sense bank, Abank, Ощадбанк, Raiffeisen bank та Еко-bank.

7. Застосування необхідного сучасного торгового обладнання, технології самообслуговування:

- сучасні каси самообслуговування. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» може використовувати каси самообслуговування, щоб пришвидшити процес оформлення покупок та скоротити витрати на персонал;
- прайс-чекери (сканери) в магазинах, за допомогою яких по штрих-коду можна легко та швидко дізнатись ціну та головну інформацію про товар.

8. Автоматизація процесу закупівель, обліку та зберігання товару:

- система управління запасами (WMS). ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» використовує систему управління запасами (WMS) для оптимізації процесів замовлення, зберігання та доставки товарів. На підприємстві працює система Manhattan SCALE WMS, яка використовується світовими лідерами ринку логістики та ритейлу;
- автоматизовані системи обліку. ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» використовує автоматизовані системи обліку для управління товарними залишками та запобігання втратам товарів.

9. Цілодобовий формат торгівлі:

- зручність для покупців. Цілодобовий формат роботи дозволяє покупцям робити покупки в зручний для них час;
- збільшення продажів. Цілодобовий формат роботи може призвести до збільшення продажів, оскільки магазини відкриті для покупців 24/7 [16].

До 2022 року ТОВ «АБТ-МАРКЕТ» дійсно мало цілодобовий формат торгівлі, але, на жаль, на сьогоднішній день цей формат торгівлі є неможливим через воєнний стан та, відповідно, введення комендантської години.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АТБ»

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження системи заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу

Впровадження системи заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу є важливою стратегічною метою для будь-якого сучасного підприємства, включаючи ТОВ «АТБ». На сьогоднішньому конкурентному ринку, де темпи змін швидкі та вимоги споживачів постійно зростають, ефективність праці персоналу стає ключовим фактором успіху.

Фактори, що ґрунтують необхідність впровадження системи заходів:

1. Зниження темпів зростання.

За останні роки спостерігається зниження темпів зростання ТОВ «АТБ». Це може бути пов'язано з низкою факторів, включаючи зростання конкуренції, зниження купівельної спроможності населення та інші макроекономічні фактори. Також, враховуючи ситуацію в країні, а саме воєнний стан, ТОВ «АТБ» втратило більше 100 торгових точок в окупованих областях.

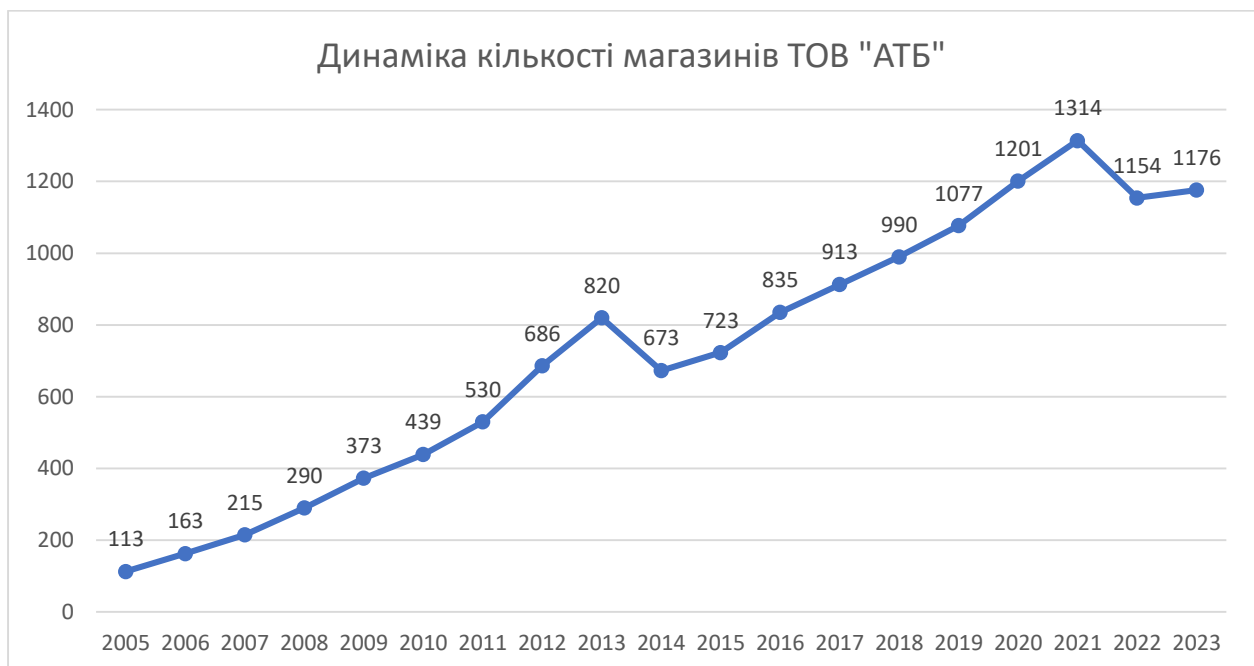


Рис. 3.1. Динаміка кількості магазинів ТОВ «АТБ» 2005-2023 рр. [45]

На рис. 3.1 можемо спостерігати позитивну динаміку відкриття магазинів з 2005-2013 рік. Фінансова криза 2008-2009 років, втрата бізнесу на сході України та в Криму в 2014-2015 роках, повномасштабне російське вторгнення 2022 року – незважаючи на всі негаразди компанія продовжувала виконувати свої зобов'язання перед постачальниками в повному обсязі, але на графіку помітно, що в 2014 та в 2022 році було найвизначніші зміни з негативною динамікою.

2. Недосконала система мотивації.

Існуюча система мотивації персоналу в ТОВ «АТБ» не є достатньо ефективною. Це може призводити до зниження мотивації працівників та їхнього бажання працювати краще.

Запровадження нової системи мотивації може значно покращити зацікавленість персоналу у досягненні результатів та стимулювати їх до більш високої продуктивності. Це може бути досягнуто шляхом визначення чітких та конкретних цілей, які відповідають як особистим, так і організаційним цілям, а також шляхом надання прозорих та справедливих механізмів винагороди за досягнуті результати. Такий підхід дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити стабільний зріст компанії в цілому [30].

3. Підвищення фінансового становища підприємства.

Як ми можемо помітити з таблиці 2.6., що чистий прибуток ТОВ «АТБ» з 2020 по 2022 рік має негативну динаміку. Підвищення ефективності праці персоналу може призвести до зниження витрат та підвищення рентабельності компанії. Це може допомогти ТОВ «АТБ» покращити своє фінансове становище та зробити її більш привабливою для інвесторів та партнерів.

З дванадцяти компаній прибуток у 2022 році показали вісім операторів (таблиця 3.2.):

- АТБ;
- Аврора;
- Фора;

- Rozetka;
- Comfy;
- EVA;
- Велмарт;
- Таврія В.

Топ-12 ритейлерів України за доходом									
Місце	Компанія	Бренди	Логотип	Дохід-2022, млрд грн	Дохід-2021, млрд грн	Різниця, млрд грн	Прибуток/ збиток – 2022, млрд грн	Прибуток/ збиток – 2021, млрд грн	Різниця, млрд грн
2	АТБ	АТБ		148,3	148,7	-0,4	2,8	8,3	-5,5
9	Сільпо	Сільпо		70,0	72,8	-2,8	-7,4	-1,8	-5,6
53	Metro C&C Ukraine	Метро, Бери-Вези		20,1	25,9	-5,8	-0,5	1,0	-1,5
54	Фора	Фора, Favor		19,6	18,9	+0,7	0,024	0,02	+0,004
56	Rozetka	Rozetka		18,4	21,2	-2,8	0,1	0,03	+0,07
61	Комфі Трейд	Comfy		16,6	19,8	-3,2	0,002	0,023	-0,021
64	Novus	Novus		16,0	н/д	н/д	-2,5	н/д	н/д
67	РУШ	EVA		15,7	17,0	-2,3	1,0	0,8	+0,2
69	Омега	Varus		14,6	13,7	+0,9	-0,04	0,2	-0,24
73	Вигідна покупка	Аврора		14,0	5,8	8,2	2,3	0,4	1,9
76	Фудком	Велмарт, Велика кишеня		13,5	12,7	+0,8	0,2	0,09	+0,11
100	Таврія В	Таврія В, Пюре		10,0	9,1	+0,9	0,1	0,08	+0,02

Рис. 3.2. Топ-12 ритейлерів України за доходом. [3]

Проте покращити результати прибутковості бізнесу вдалося лише Аврора (і це лідер за нарощуванням прибутку – на 1,9 млрд грн), EVA (+200 млн грн), Велмарт і Велика кишеня (+110 млн грн), а також Rozetka (+70 млн

грн) і Таврія В (+20 млн грн). Форa також змогла покращити результат на 4 млн грн.

Найбільше вдалося заробити мережі АТБ – майже 3 млрд грн прибутку, але цей результат виявився гіршим на 5,5 млрд грн за позаминулорічні показники при майже аналогічному обороті.

4. Ризик зменшення чисельності персоналу через становище в країні.

Таблиця 3.1.

Фактори зменшення чисельності персоналу.

Фактори	Обґрунтування
Зниження купівельної спроможності населення	Як наслідок війни, зниження доходів населення, що може призвести до зменшення попиту на товари ТОВ «АТБ». Це, в свою чергу, може призвести до необхідності скорочення штату.
Зруйнування інфраструктури	Руйнування багатьох магазинів та складів ТОВ «АТБ». Це може призвести до необхідності закриття цих магазинів та скорочення штату.
Міграція населення	Вимушення людей покинути свої домівки через стан в країні, що може призвести до дефіциту кадрів на підприємстві.
Зміна пріоритетів	У воєнний час люди можуть змінити свої пріоритети та шукати роботу, яка буде більш безпечною або даватиме їм можливість бути ближче до своїх сімей.

Розроблено автором на основі: [2].

Війна в Україні негативно впливає на ринок праці країни. Це може призвести до зменшення чисельності персоналу в багатьох компаніях, у тому числі в ТОВ «АТБ».

Фактори, які можуть призвести до зменшення чисельності персоналу в ТОВ «АТБ» наведені у таблиці 3.1.

Зменшення чисельності персоналу – це серйозна проблема, з якою стикаються багато компаній в Україні. Однак, вживаючи правильних заходів, ТОВ «АТБ» може мінімізувати ризик зменшення чисельності персоналу та зберегти свою команду кваліфікованих та відданих своїй справі людей.

5. Покращення якості обслуговування клієнтів.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, якість обслуговування стає ключовим елементом, що вирізняє компанію від інших гравців на ринку. Покращення якості обслуговування дозволяє привертати та утримувати клієнтів, збільшуючи їхню лояльність до бренду.

Якість обслуговування напряму впливає на задоволеність клієнтів. Шляхом забезпечення високого рівня сервісу, компанія може позитивно впливати на враження клієнтів та створювати позитивний образ бренду.

Задоволені клієнти більш схильні повторно користуватися послугами компанії та рекомендувати її своїм знайомим. Це дозволяє збільшувати обсяги продажів та розширювати клієнтську базу без додаткових витрат на маркетинг.

Компанії з репутацією високоякісного обслуговування зазвичай мають більш позитивний імідж в очах споживачів та інших зацікавлених сторін, що може позитивно впливати на їхню репутацію та стосунки з партнерами [14].

Як можемо бачити з рис. 3.3. та володіючи інформацією з попереднього розділу про те, що близько 4 млн. осіб є покупцями ТОВ «АТБ», маємо зазначити, що приріст однозначно зменшився і майже стоїть на місці. Тому слід вживати необхідних заходів з метою відновлення та збільшення темпів зростання клієнтської бази, а також забезпечення стійкого розвитку компанії на ринку.



Рис. 3.3. Кількість покупців ТОВ «АТБ». [33]

Отже, покращення якості обслуговування клієнтів є стратегічно важливим кроком для ТОВ «АТБ», який допоможе не лише збільшити клієнтську базу та обсяги продажів, але й зберегти конкурентну перевагу та зміцнити позиції на ринку.

6. Підвищення іміджу компанії.

Імідж компанії визначає спосіб, яким її сприймають споживачі, партнери та інші зацікавлені сторони. Позитивне враження про компанію може створити відчуття довіри, професіоналізму та якості, що важливо для успіху. Компанія зі схваленим іміджем може легше привертати нових клієнтів та інвесторів. Позитивний імідж створює враження надійності та успішності, що може залучати більше зацікавлених осіб.

Підвищення іміджу допомагає зберегти репутацію компанії в умовах негативних подій або кризових ситуацій. Сильний імідж може стати захистом від негативного впливу на репутацію. Позитивний імідж компанії може стати

джерелом мотивації для працівників. Гордість за роботу в успішній компанії може підвищити мораль та продуктивність персоналу.

Компанія з ефективними та мотивованими працівниками буде мати кращий імідж на ринку. Це може призвести до:

- залучення кращих талановитих працівників;
- підвищення довіри інвесторів;
- покращення партнерських відносин.

Якщо компанія відома своєю доброю репутацією як місцем, де працівники ефективно працюють та відчують мотивацію, це може привернути висококваліфікованих кандидатів, які хочуть приєднатися до команди. Ефективні та мотивовані працівники можуть стати показником успішності та стабільності компанії. Це може підвищити довіру інвесторів до компанії та сприяти залученню інвестиційного капіталу.

Міцні та ефективні внутрішні процеси компанії можуть вплинути на її здатність виконувати зобов'язання перед партнерами. Як результат, це може покращити відносини з партнерами та сприяти розвитку взаємовигідних партнерських відносин [20].

Отже, ефективність та мотивація працівників можуть значно повпливати факторами на формування позитивного іміджу компанії та забезпечення її успіху на ринку.

7. Забезпечення стійкого розвитку.

Забезпечення стійкого розвитку компанії вимагає системного підходу та постійних зусиль у багатьох напрямках, включаючи ефективність праці персоналу.

Персонал є одним з ключових ресурсів будь-якої компанії. Забезпечення ефективності праці персоналу допомагає максимізувати використання цього ресурсу та забезпечити його розвиток на довгостроковій основі.

У сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються швидко і постійно. Ефективний персонал, який може швидко адаптуватися до нових умов і

виконувати свої обов'язки ефективно, є ключовим для стійкого розвитку компанії.

Ефективний персонал сприяє створенню та впровадженню інноваційних рішень, що може стати джерелом конкурентної переваги для компанії. Забезпечення стійкого розвитку передбачає здатність компанії постійно вдосконалюватися та пристосовуватися до змін на ринку. Такий персонал відкритий до співпраці, навчання та постійного вдосконалення. Це дозволяє компанії легше адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін, що сприяє її стійкому розвитку.

Впровадження системи заходів щодо підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «АТБ» може призвести до значних позитивних результатів для компанії. Це може допомогти їй знизити витрати, підвищити рентабельність, покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити імідж компанії та забезпечити її стійкий розвиток.

3.2 Застосування напрямів ефективного використання та розвитку персоналу підприємства

Персонал – це один із найважливіших ресурсів будь-якої компанії, і його ефективне використання та розвиток є ключовим фактором успіху. ТОВ «АТБ», як одна з найбільших торгових мереж України, має велику команду кваліфікованих фахівців.

В умовах швидкозмінюючого бізнес-середовища, навички та знання працівників відіграють вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей та конкурентної переваги.

Посилення професійного розвитку працівників включає в себе ряд заходів, що спрямовані на розвиток їхніх професійних навичок та компетенцій. Це може включати:

- внутрішнє навчання – лекції, семінари, тренінги, наставництво та коучинг;

- зовнішнє навчання – курси, конференції, семінари та онлайн-навчання;
- саморозвиток – читання книг, статей, відвідування вебінарів та участь у професійних об'єднаннях [24].

Професійний розвиток працівників дозволяє підтримувати їхню актуальність та конкурентоспроможність на ринку праці, сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволення від роботи, а також забезпечує компанії потік кваліфікованих спеціалістів для майбутніх потреб.

Таблиця 3.2.

Переваги інвестування в знання персоналу.

Переваги	Обґрунтування
Підвищення продуктивності праці	Кваліфіковані та мотивовані працівники можуть виконувати свою роботу більш ефективно та якісно
Зниження витрат	Навчання персоналу може допомогти зменшити витрати на помилки, брак та плинність кадрів
Підвищення лояльності та залученості	Працівники, які відчують, що про них піклуються та інвестують у їхній розвиток, більш лояльні до компанії та більш залучені до роботи
Покращення якості обслуговування клієнтів	Кваліфіковані та ввічливі працівники можуть забезпечити краще обслуговування клієнтів, що може призвести до збільшення продажів та лояльності клієнтів
Підвищення конкурентоспроможності	У сучасному динамічному світі компаніям, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, необхідно постійно оновлювати знання та навички своїх працівників

Розроблено автором на основі: [26].

Інвестуючи в знання та навички своїх працівників, компанія може отримати ряд переваг (таблиця 3.2.).

Навчання та розвиток персоналу є інвестицією у майбутнє підприємств. Підприємство, яке серйозно ставиться до навчання свого персоналу, має здатність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та ефективно конкурувати на ринку. Розробка плану навчання і розвитку дозволяє підприємству систематично вдосконалювати професійні навички свого персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності, якості роботи та інноваційному розвитку.

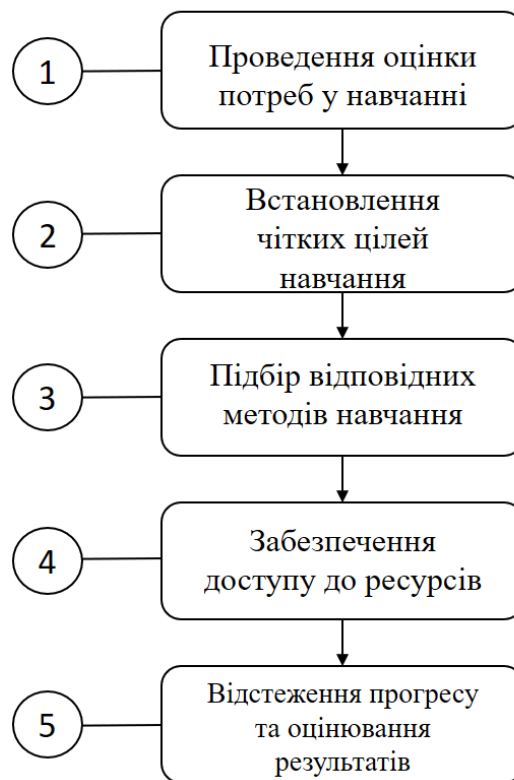


Рис. 3.4. Покрокова система розробки навчання персоналу.

Розроблено автором на основі [43].

ТОВ «АТБ» може розробити ефективну систему навчання та розвитку персоналу за рис. 3.4.

ТОВ «АТБ» має провести оцінку потреб у навчанні, що допоможе визначити, які знання та навички потрібні їхнім працівникам. Також, потрібно встановити чіткі цілі навчання, що допоможе підприємству відстежувати прогрес та оцінювати ефективність програм навчання.

ТОВ «АТБ» може вибрати відповідні методи навчання. Існує багато різних методів навчання, тому важливо вибрати ті, які найкраще підходять для їхніх працівників та цілей навчання. Забезпечення доступу до ресурсів означає, що необхідно надати своїм працівникам доступ до необхідних ресурсів, таких як навчальні матеріали, комп'ютери та інтернет.

Слід ТОВ «АТБ» відстежувати прогрес та оцінювати результати. Важливо відстежувати прогрес своїх працівників та оцінювати результати програм навчання, щоб мати змогу вносити необхідні зміни.

Навчання та розвиток персоналу – це постійний процес, який потребує постійних зусиль та інвестицій. Однак, результат того вартий, адже це може призвести до значного покращення продуктивності праці, зниження витрат, підвищення лояльності та залученості працівників, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Мотивація та стимулювання персоналу є одним із ключових факторів, що сприяють ефективній роботі та досягненню цілей компанії. ТОВ «АТБ», як одна з найбільших торгових мереж України, має велику команду кваліфікованих фахівців.

Для того, щоб мотивувати та стимулювати своїх працівників, ТОВ «АТБ» може використовувати безліч різних методів.

Наприклад, це може бути впровадження системи бонусів та заохочень.

Бонуси та заохочення стимулюють працівників до досягнення вищих результатів та відмінності в їхній роботі. Чим більше працівник знає, що його/її вага внесення буде винагороджена, тим більше йому/їй захочеться працювати краще.

Система бонусів може допомогти утримувати талановитих працівників, які відчуються оціненими та винагородженими за свою роботу. А також, привабливі бонусні програми можуть бути важливим фактором для того, щоб привернути нових талантів до компанії.

Це може включати:

- виплату премій за результатами роботи;

- надання подарунків;
- публічне визнання досягнень;
- організацію конкурсів та змагань.

Бонуси можуть бути також пов'язані з колективними досягненнями, що сприяє підвищенню співпраці та взаємодопомоги в команді. Впровадження системи бонусів та заохочень в ТОВ «АТБ» може сприяти покращенню загальної ефективності та продуктивності персоналу, що в свою чергу сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії та зміцненню її позицій на ринку.

Наприклад, у компанії «Coca-Cola» впроваджується програма стимулювання працівників з нагоди ювілеїв 5-, 10- та 15-річної роботи в компанії. Щомісяця відзначається День ювіляра, під час якого працівники збираються разом, щоб привітати колег, які відзначають свій ювілей. Керівництво компанії вручає ювілярам пам'ятні сувеніри. Працівники, які працюють у компанії протягом 5 років, отримують срібну відзнаку, за 10 років – золоту відзнаку, а за 15 років отримують особливий подарунок – кришталевий глобус в якості визнання їхньої відданої роботи [8].

Надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання сприяє створенню мотивації та внутрішнього прагнення до саморозвитку серед працівників. Це також сприяє підвищенню ефективності та продуктивності роботи, адже мотивований та розвинутий персонал вносить більший вклад у досягнення стратегічних цілей компанії [41].

Надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання охоплює ряд ініціатив, спрямованих на підтримку та розвиток працівників.

Це може включати:

- оплату навчання, де компанія виступає спонсором для проходження курсів, підвищення кваліфікації та отримання нових навичок;
- участь у тренінгах та семінарах надає працівникам можливість оновлювати свої знання та вчитися новим методам роботи;

- надання можливості зайняти керівні посади внутрішніми кандидатами сприяє розвитку талантів всередині компанії та підвищує мотивацію працівників до досягнення високих результатів [37].

Такі заходи сприяють розвитку та підвищують впевненість працівників у своїх можливостях, що в свою чергу позитивно впливає на результативність та ефективність роботи всього колективу, що й потрібно ТОВ «АТБ».

Створення сприятливого робочого середовища є важливим аспектом ефективного управління персоналом. Це може включати:

1) надання комфортних умов праці, що охоплює забезпечення зручних робочих місць, належного освітлення та вентиляції, а також доступ до необхідних ресурсів і технологій;

2) повага до працівників є також ваговою складовою, вона виявляється через уважне ставлення до їхніх потреб, підтримку у професійному та особистому розвитку, а також чесну та відкриту комунікацію;

3) сприяння командній роботі допомагає побудові позитивних відносин між колегами, спільному вирішенню завдань та досягненню спільних цілей. Ці ініціативи сприяють підвищенню задоволеності працівників, зниженню стресу та підвищенню продуктивності та ефективності роботи колективу [4].

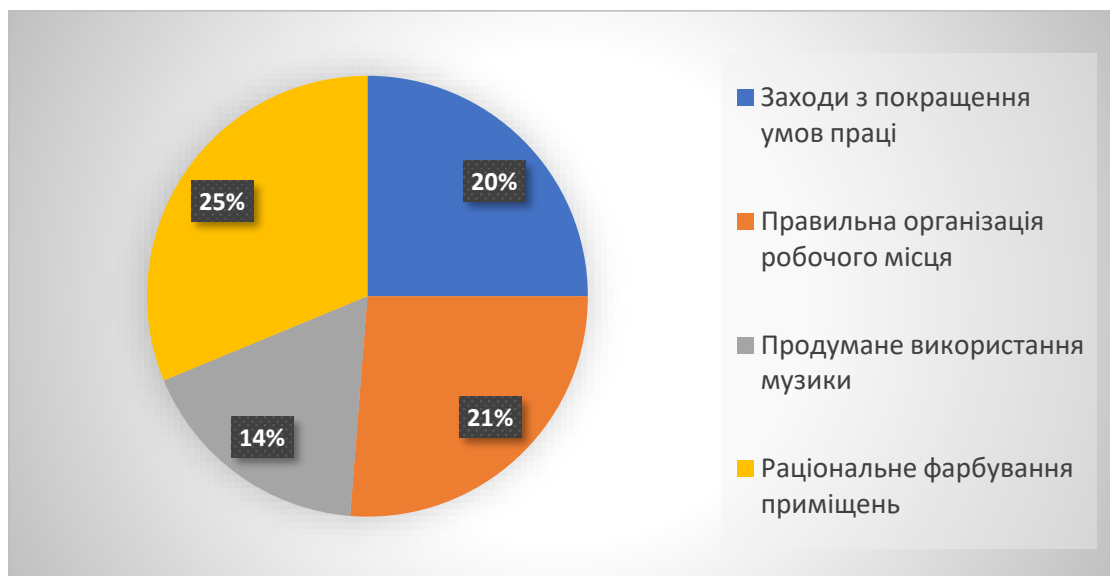


Рис. 3.5. Дослідження щодо створення сприятливого середовища на підприємстві.

Розроблено автором на основі: [14].

Шляхом проведених досліджень з'ясовано, що заходи з покращення умов праці підвищують продуктивність праці на 15–20 %. Правильна організація робочого місця забезпечує збільшення продуктивності праці на 21%, продумане використання музики – на 12–14 %, раціональне фарбування приміщень – на 25% тощо [14].

Створення сприятливого робочого середовища є важливою складовою успішної корпоративної культури, що сприяє залученню, утриманню та мотивації персоналу, а також підвищує загальну ефективність та продуктивність компанії.

Створення культури високої продуктивності становить фундаментальну основу для мотивації працівників до досягнення високих результатів і ефективної роботи.

Працівники повинні розуміти, які конкретні цілі і очікування вони повинні досягнути. Чіткі, вимірювані цілі надихають до зосередженості і дозволяють працівникам уявити свій внесок у досягненні успіху компанії. Культура повинна сприяти взаємній підтримці та співпраці. Розвиток командної роботи та взаємодопомоги стимулює працівників до спільних зусиль у досягненні цілей.

Продуктивна культура передбачає доступ до необхідних ресурсів, які дозволяють працівникам ефективно виконувати свою роботу. Також важливо забезпечити підтримку і допомогу з боку керівництва та колег. Відкритість до інновацій і новаторських ідей сприяє підвищенню продуктивності. Заохочення працівників до пошуку нових шляхів вирішення завдань і впровадження покращень може значно підвищити ефективність діяльності компанії [44].

Створення культури високої продуктивності вимагає систематичних зусиль і активної участі всіх учасників організації. Це інвестиція в успіх ТОВ «АТБ» через підвищення ефективності та мотивації працівників до досягнення найкращих результатів.

Учені вважають, що менеджмент персоналу – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля

створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації. Менеджмент персоналу виступає як безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації

Один із загальних шляхів підвищення ефективності управління персоналом – це вдосконалення організації праці, що включає встановлення чітких цілей, розширення функцій працівників, ротацію персоналу, застосування гнучких робочих графіків та поліпшення умов праці [25].

Ротація персоналу – це стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає переміщення працівників між різними посадами, відділами або проектами в межах організації. Цей процес має декілька цілей і переваг:

а) розвиток компетентностей. Ротація персоналу сприяє розвитку різноманітних навичок і компетентностей у працівників. Кожне переміщення надає змогу здобути новий досвід, оволодіти новими знаннями і навичками, що може розширити професійний розвиток;

б) мотивація та збереження персоналу. Ротація допомагає утримувати висококваліфікованих працівників, оскільки вона надає їм можливість розвиватися і відчувати цікавість різноманітністю робочих завдань. Це може підвищити рівень задоволеності праці та знизити ризик вигорання;

в) ефективність і адаптивність. Ротація дозволяє підприємствам мати більш гнучкий і адаптивний персонал. Працівники, які мають досвід у різних функціональних областях, можуть краще розуміти потреби та вимоги різних частин організації і бути більш ефективними в співпраці;

г) стимулювання інновацій. Ротація стимулює пошук нових ідей та інновацій, оскільки працівники можуть вносити свіжий погляд на різні аспекти роботи в організації;

д) підготовка лідерів. Ротація може бути частиною стратегії розвитку кадрів для підготовки майбутніх лідерів організації. Досвід у різних функціях

дозволяє працівникам розвивати лідерські якості та збагачувати свій бізнес-розум.

Хоча ротація персоналу може мати численні переваги, вона також потребує уважного планування і врахування індивідуальних потреб працівників. Ефективна ротація повинна бути частиною стратегії управління талантами, яка сприяє як особистому, так і організаційному розвитку.

Як можна ТОВ «АТБ» організувати працю своїх працівників більш ефективно (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3.

Інструкція покрової організації праці персоналу ТОВ «АТБ».

Кроки організації праці	Обґрунтування
1. Провести аналіз бізнес-процесів	Допоможе вам виявити слабкі місця та можливості для оптимізації.
2. Встановити чіткі цілі та завдання	Допоможе працівникам зрозуміти, чого від них очікують, та зосередитися на досягненні результатів.
3. Розробити систему КРІ (Key Performance Indicators)	Допоможе вам відстежувати прогрес працівників та оцінювати ефективність їхньої роботи.
4. Забезпечити працівників необхідними інструментами та ресурсами	Допоможе їм виконувати свою роботу більш ефективно.
5. Створити атмосферу командної роботи	Може допомогти працівникам відчувати себе більш залученими до роботи та мотивувати їх до досягнення спільних цілей.
6. Регулярно спілкуватися з працівниками	Допоможе вам зрозуміти їхні потреби та проблеми, а також дати їм можливість висловити свою думку.

Продовження таблиці 3.3.

7. Визнавати та заохочувати досягнення	Допоможе працівникам відчутти себе цінними та мотивувати їх до подальшої роботи.
--	--

Розроблено автором на основі: [6].

Ефективна організація праці може призвести до значного покращення продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії, що буде безперечною перевагою як для персоналу підприємства, так і для самого ТОВ «АТБ».

Контроль та оцінка персоналу є важливими аспектами управління людськими ресурсами. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі. Визначення оцінювання персоналу за думками різних дослідників.

Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань [47].

Існує багато різних методів контролю та оцінки праці, які ТОВ «АТБ» може використовувати, такі як:

- спостереження – це може включати безпосереднє спостереження за роботою працівника або перегляд записів відеокамер;
- оцінка результатів роботи – це може включати оцінку якості та кількості виконаної роботи;
- самооцінка – це може включати прохання до працівника оцінити свою роботу;
- 360-градусна оцінка – це може включати збір зворотного зв'язку від колег, керівників та клієнтів [15].

ТОВ «АТБ» може використовувати різні методи контролю та оцінки персоналу, залежно від посади та специфіки роботи працівника. Наведемо приклад у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4.

Приклад контролю та оцінки персоналу в ТОВ «АТБ».

1. Для касирів		
Спостереження	Оцінка результатів роботи	Самооцінка
Керівник магазину може спостерігати за роботою касира, щоб оцінити його швидкість та точність роботи, а також ввічливість та уважність до клієнтів.	Можна оцінювати кількість пробитих чеків, суму продажів, а також кількість помилок та скарг клієнтів.	Касиру можна запропонувати оцінити свою роботу за певними критеріями, такими як швидкість, точність, ввічливість, уважність тощо.
2. Для товарознавців		
Спостереження	Оцінка результатів роботи	Самооцінка
Керівник магазину може спостерігати за роботою товарознавця, щоб оцінити його знання асортименту товарів, вміння перевіряти терміни придатності та якість товарів, а також ввічливість та уважність до клієнтів.	Можна оцінювати кількість перевірених товарів, виявлених прострочених товарів, а також кількість скарг клієнтів.	Товарознавцю можна запропонувати оцінити свою роботу за певними критеріями, такими як знання асортименту, вміння перевіряти терміни придатності та якість товарів, ввічливість, уважність тощо.

Продовження таблиці 4.4.

3. Для адміністраторів		
Спостереження	Оцінка результатів роботи	Самооцінка
Керівник магазину може спостерігати за роботою адміністратора, щоб оцінити його організаторські здібності, вміння вирішувати конфліктні ситуації, а також ввічливість та уважність до клієнтів.	Можна оцінювати кількість вирішених проблем, кількість скарг клієнтів, а також рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням.	Адміністратору можна запропонувати оцінити свою роботу за певними критеріями, такими як організаторські здібності, вміння вирішувати конфліктні ситуації, ввічливість, уважність тощо.

Розроблено автором на основі: [13].

Контроль та оцінка працівників є важливою складовою управління персоналом, незалежно від того, які методи застосовуються. Перш за все, ці процеси повинні бути чіткими та зрозумілими для працівників. Оцінка повинна базуватися на фактах, об'єктивних даних і результатів роботи, а не на особистих думках чи упередженостях оцінюючого. Це допомагає уникнути суб'єктивності та непрозорості в процесі оцінки.

Крім того, контроль та оцінка повинні бути справедливими для всіх працівників. Забезпечення справедливості допомагає підтримувати довіру та мотивацію серед персоналу. А також, контроль та оцінка повинні бути корисними для працівників і організації в цілому.

Контроль та оцінка персоналу – це важливий інструмент, який може допомогти ТОВ «АТБ» підвищити ефективність роботи, мотивувати працівників, розвивати персонал та приймати кращі кадрові рішення.

Здоров'я та безпека персоналу є критично важливими аспектами управління персоналом. Забезпечення безпечних і здорових умов праці сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат на медичне обслуговування і втрат робочого часу через травми чи захворювання.

Організація безпечного та здорового робочого середовища в ТОВ «АТБ» може бути досягнута за допомогою наступних порад:

1. Включення охорони праці до загальної культури компаній. Важливо, щоб керівництво і всі працівники були зосереджені на створенні безпечного та здорового робочого середовища. Охорона праці повинна стати важливою складовою корпоративної культури, що відображається у всіх аспектах діяльності компанії.
2. Забезпечення активної участі працівників у питаннях охорони праці. Важливо, щоб працівники мали можливість брати участь у розробці та впровадженні політик і процедур з охорони праці. Їхні знання і досвід можуть бути корисними для вдосконалення безпеки на робочому місці.
3. Регулярне проведення навчань та інструктажів з питань охорони праці. Працівники повинні регулярно проходити навчання з питань безпеки на роботі, щоб бути в курсі останніх вимог та правил. Це допоможе підтримувати високий рівень свідомості щодо безпеки та уникати травматичних ситуацій.
4. Заохочення працівників до повідомлення про небезпечні ситуації. Працівники повинні відчувати себе вільними повідомляти про будь-які небезпечні ситуації, які вони спостерігають. Важливо створити відкрите середовище, де наваженість на повідомлення про проблеми є важливим аспектом безпеки на роботі.
5. Ретельне розслідування аварій та нещасних випадків. Важливо ретельно аналізувати кожен випадок аварії чи травми, щоб з'ясувати причини та запобігти їх повторенню у майбутньому. Результати розслідування слід використовувати для вдосконалення системи охорони праці.

б. Використання новітніх технологій. Впровадження новітніх технологій для покращення охорони праці, таких як автоматизація небезпечних робіт, використання нових захисних засобів та систем моніторингу, допомагає підвищити рівень безпеки та здоров'я працівників [12].

Дані поради допоможуть ТОВ «АТБ» створити безпечне та здорове робоче середовище, де працівники будуть відчувати себе захищеними і можуть ефективно працювати.

Здоров'я та безпека праці – це не лише відповідальність роботодавця, але й відповідальність кожного працівника. Працівники повинні дотримуватися правил охорони праці, використовувати засоби індивідуального захисту та повідомляти про будь-які небезпечні ситуації.

Спільними зусиллями роботодавця та працівників ТОВ «АТБ» може створити безпечне та здорове робоче середовище для всіх.

ВИСНОВОК

У результаті виконання даної кваліфікаційної роботи було детально розглянуто теоретичні аспекти підвищення ефективності праці персоналу. Зокрема, було визначено поняття та значення ефективності праці персоналу, а також проаналізовано основні фактори, що впливають на цю ефективність.

Ефективність праці персоналу – це комплексна категорія, яка характеризує ступінь відповідності результатів праці персоналу цілям та завданням підприємства, а також витратам на його досягнення. Вона відображає раціональне використання трудових ресурсів, їх продуктивність та якісні показники роботи.

На ефективність праці персоналу впливає велика кількість факторів, які можна поділити на дві групи:

1. Внутрішні фактори:

- кваліфікація та досвід працівників;
- мотивація працівників;
- організація праці;
- система оплати праці;
- соціальний клімат у колективі.

2. Зовнішні фактори:

- економічна ситуація в країні;
- рівень розвитку науки;
- демографічна ситуація;
- законодавство;
- конкурентне середовище.

Крім того, в розділі було описано основні теорії та підходи до стимулювання ефективності праці персоналу з метою визначення оптимальних стратегій управління персоналом.

Згідно з теорією ієрархії потреб Маслоу, люди прагнуть задовольнити свої потреби послідовно, починаючи з базових фізіологічних потреб і закінчуючи потребами самоактуалізації.

Тільки після того, як задоволені нижчі рівні потреб, люди починають прагнути до задоволення потреб більш високого рівня. Вона надає важливі вказівки для стимулювання мотивації та задоволення співробітників на робочому місці. Першочерговим завданням є забезпечення базових потреб співробітників, таких як:

- а) адекватна заробітна плата;
- б) безпечні умови праці;
- в) можливості для відпочинку.

Коли людина відчуває безпеку та стабільність, вона здатна краще фокусуватися на своїй роботі та досягати кращих результатів.

Згідно з теорією двофакторної моделі Герцберга, фактори, що впливають на роботу поділяються на гігієнічні та мотиваційні.

Гігієнічні фактори визначають умови праці та можуть викликати незадоволення, якщо вони не відповідають очікуванням працівників, але вони самі по собі не можуть стимулювати значного підвищення мотивації. До них входять, наприклад, заробітна плата, умови праці, безпека, відносини з керівництвом та соціальні гарантії.

У той час, мотиваційні фактори стосуються змісту роботи та можуть прямо стимулювати більшу ефективність та високу продуктивність праці. Ці фактори надихають працівників до самореалізації, визнання та схвалення їхніх досягнень, відчуття відповідальності, можливість росту та розвитку, а також досягнення поставлених цілей.

Теорія потреб МакКлелленда вказує на те, що люди з різними типами особистості мають різні пріоритетні потреби. Люди з високою потребою у владі прагнуть до керівних посад, люди з високою потребою у досягненнях прагнуть до постановки та досягнення складних цілей, а люди з високою потребою у приналежності прагнуть до встановлення близьких стосунків з іншими людьми.

Згідно з теорією Врума, люди мотивовані до роботи, якщо вони очікують, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату, якщо вони

вважають, що цей результат є цінним, і якщо вони вірять, що їхні зусилля дійсно призведуть до цього результату.

Теорія справедливості Адамса, розроблена Джоном Адамсом, описує, як люди сприймають справедливість на робочому місці. Вона ґрунтується на ідеї про те, що люди прагнуть до того, щоб співвідношення їхніх зусиль та винагороди було справедливим у порівнянні з іншими людьми.

Згідно з цією теорією, люди порівнюють свої власні зусилля та винагороду з зусиллями та винагородою інших людей, які виконують подібну роботу.

Модель мотивації Портера-Лоулера, описує, як люди оцінюють свої зусилля, винагороду та сприйняття справедливості. Ця модель ґрунтується на теорії очікувань Врума та теорії справедливості Адамса. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, люди мотивовані до роботи, якщо:

- вони очікують, що їхні зусилля призведуть до бажаної винагороди;
- вони вважають, що ця винагорода є справедливою;
- вони вірять, що їхні зусилля дійсно призведуть до цієї винагороди.

Модель Портера-Лоулера також описує, як сприйняття справедливості може впливати на мотивацію.

Теорія підкріплення Скіннера може використовуватися для розуміння та модифікації поведінки людей на робочому місці. Наприклад, менеджери можуть використовувати позитивне підкріплення, щоб заохочувати бажану поведінку своїх співробітників, наприклад, надаючи бонуси або похвалу за хорошу роботу. Вони також можуть використовувати покарання, щоб зупинити небажану поведінку, наприклад, висловлюючи зауваження або видаючи дисциплінарні стягнення.

Теорія цілей Локка, розроблена Едвіном Локком, стверджує, що люди мотивовані ставити перед собою конкретні, складні, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі.

Такий тип цілей, які називають цілями SMART, з більшою ймовірністю буде досягнутий, ніж нечіткі або нереалістичні цілі.

У другому розділі проведено аналіз ефективності праці персоналу ТОВ «АТБ» через ретельне вивчення загальної характеристики та економічної діяльності компанії, аналіз структури персоналу та оцінку ефективності роботи персоналу.

Роздрібна мережа «АТБ» – товариство з обмеженою відповідальністю, початок якої було покладено у 1993 році у єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпро. Назва підприємства, «АТБ-МАРКЕТ», з'явилася у 1998 році зі скорочення «АгроТехБізнес». З того часу всі магазини мережі «АТБ» працюють під єдиною торговою маркою та у форматі монобренду.

ТОВ «АТБ» є однією з найбільших торгових мереж України, яка динамічно розвивається та постійно розширює свою діяльність. Компанія має чітко визначену стратегію розвитку, яка ґрунтується на принципах економії, доступності та високої якості обслуговування. ТОВ «АТБ» демонструє високі економічні показники, що свідчить про ефективність її роботи. Компанія вносить значний вклад у розвиток економіки України та забезпечує робочі місця для тисяч людей.

Динаміка зміни чисельності працівників ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з 2021 по 2023 рік відображає коливання у кількості працівників:

- На початку 2021 року чисельність персоналу складала 60 782 особи.
- Протягом 2022 року відбулася помітна зниження, з 59 169 працівників у третьому місяці до 51 917 у дев'ятому місяці.
- У 2023 році спостерігалася подальша зниження, особливо помітна у перші три місяці, коли кількість працівників скоротилася до 42 462. Проте, наступні місяці показали незначний ріст чисельності, зі значенням 42 983 у дев'ятому місяці.

Загалом, можна відзначити тенденцію до зниження чисельності працівників протягом аналізованого періоду, з інтенсивним зменшенням у 2022 році та помітною стабілізацією у 2023 році.

Підприємство забезпечує рівні можливості для працевлаштування для всіх громадян України незалежно від статі, віку, віросповідання та ін. з дотриманням вимог діючого трудового законодавства. Також займається навчанням персоналу та має свої навчальні центри.

Для працівників підприємства також існує система стимулів, які є тимчасовими і не постійними. Наприклад, за результатами роботи співробітникам підприємства можуть виплачуватися щомісячні премії, а також це може бути премія за наставництво, за перемогу в конкурсі «Кращий співробітник», за відкриття нового магазину та інші події.

За даними рис. 2.4., можемо чітко зазначити, що кількість працівників з 2021 року по 2023 рік помітно зменшилася. У 2020 році було 68 255 працівників, а у 2022 році – лише 48 872. Це свідчить про скорочення майже на 29%.

Загалом, ТОВ «АТБ» має ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує високий рівень продуктивності праці та сприяє успішному розвитку компанії і на своєму розвитку не зупиняється.

Аналіз даних, представлених у попередніх розділах, свідчить про те, що, незважаючи на значні досягнення, ТОВ «АТБ» має резерви для підвищення ефективності роботи персоналу.

Зниження темпів зростання. За останні роки спостерігається зниження темпів зростання ТОВ «АТБ». На рис. 3.1 можемо спостерігати позитивну динаміку відкриття магазинів з 2005-2013 рік, в 2014 та в 2022 році було найвизначніші зміни з негативною динамікою.

Підвищення фінансового становища підприємства. Як ми можемо помітити з таблиці 2.6., що чистий прибуток ТОВ «АТБ» з 2020 по 2022 рік має негативну динаміку. Підвищення ефективності праці персоналу може призвести до зниження витрат та підвищення рентабельності компанії. Це

може допомогти ТОВ «АТБ» покращити своє фінансове становище та зробити її більш привабливою для інвесторів та партнерів.

Ризик зменшення чисельності персоналу через становище в країні. Війна в Україні негативно впливає на ринок праці країни. Це може призвести до зменшення чисельності персоналу в багатьох компаніях, у тому числі в ТОВ «АТБ».

Покращення якості обслуговування клієнтів. Якість обслуговування напряму впливає на задоволеність клієнтів. Шляхом забезпечення високого рівня сервісу, компанія може позитивно впливати на враження клієнтів та створювати позитивний образ бренду. Як можемо бачити з рис. 3.3. та володіючи інформацією з попереднього розділу про те, що близько 4 млн. осіб є покупцями ТОВ «АТБ», маємо зазначити, що приріст однозначно зменшився і майже стоїть на місці. Тому слід вживати необхідних заходів з метою відновлення та збільшення темпів зростання клієнтської бази, а також забезпечення стійкого розвитку компанії на ринку.

Підвищення іміджу компанії. Компанія зі схваленим іміджем може легше привертати нових клієнтів та інвесторів. Позитивний імідж створює враження надійності та успішності, що може залучати більше зацікавлених осіб. Компанія з ефективними та мотивованими працівниками буде мати кращий імідж на ринку. Це може призвести до:

- залучення кращих талановитих працівників;
- підвищення довіри інвесторів;
- покращення партнерських відносин.

Забезпечення стійкого розвитку. Ефективний персонал сприяє створенню та впровадженню інноваційних рішень, що може стати джерелом конкурентної переваги для компанії. Забезпечення стійкого розвитку передбачає здатність компанії постійно вдосконалюватися та пристосовуватися до змін на ринку. Такий персонал відкритий до співпраці, навчання та постійного вдосконалення. Це дозволяє компанії легше адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін, що сприяє її стійкому розвитку.

Для підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «АТБ» рекомендується:

1. Посилити професійний розвиток персоналу. Це може включати:

- внутрішнє навчання – лекції, семінари, тренінги, наставництво та коучинг;
- зовнішнє навчання – курси, конференції, семінари та онлайн-навчання;
- саморозвиток – читання книг, статей, відвідування вебінарів та участь у професійних об'єднаннях.

Професійний розвиток працівників дозволяє підтримувати їхню актуальність та конкурентоспроможність на ринку праці, сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволення від роботи, а також забезпечує компанії потік кваліфікованих спеціалістів для майбутніх потреб.

2. Мотивація та стимулювання персоналу. Для того, щоб мотивувати та стимулювати своїх працівників, ТОВ «АТБ» може використовувати різні методи, такі як:

- впровадження системи бонусів та заохочень;
- надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання;
- створення сприятливого робочого середовища;
- заохочення працівників до прийняття рішень;
- створення культури високої продуктивності.

3. Організація праці. Ротація персоналу – це стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає переміщення працівників між різними посадами, відділами або проектами в межах організації. Ефективна ротація повинна бути частиною стратегії управління талантами, яка сприяє як особистому, так і організаційному розвитку.

Ефективна організація праці може призвести до значного покращення продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії, що буде

безперечною перевагою як для персоналу підприємства, так і для самого ТОВ «АТБ».

4. Контроль та оцінка персоналу – дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі.

5. Здоров'я та безпека персоналу. Для досягнення цієї мети ТОВ «АТБ» може використовувати різні методи, такі як:

- розробка та впровадження політики та процедур з охорони праці;
- проведення навчання та інструктажів з питань охорони праці;
- забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту;
- проведення регулярних оглядів робочих місць;
- заохочення працівників до повідомлення про небезпечні ситуації.

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «АТБ» створити висококваліфікований та мотивований персонал, який буде забезпечувати високий рівень продуктивності праці та сприяти успішному розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом: навч. посіб. ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип. 1 (67). С. 110-116.
3. АТБ Маркет - історія мережі, власники, кількість магазинів, виручка, прибуток. URL: http://shareupotential.com/ru/Emitents/atb_ua.html. (дата звернення: 29.04.2024).
4. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. Мечникова*. 2016. Т. 21. С. 56-60.
5. Бала В. В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_3_22. (дата звернення: 20.04.2024).
6. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2021. № 49. С. 117-120.
7. Величко, В. О. Підвищення кваліфікації персоналу - успіх роботи підприємства в ринкових умовах: (огляд) *наук.-техн. бюл. Ін-ту біології тварин та Держ. н.-д. контрол. ін-ту ветпрепаратів та корм. добавок*. 2019. Вип. 15, № 1. С.256-260.
8. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL:<https://escadra.com.ua/izobretatelna-ya-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij>. Html. (дата звернення: 20.04.2024).
9. Виноградська І. І. Суть та актуальність теорії мотивації Д.Мак-Клелланда. *Актуальні питання фінансів, економіки, обліку та менеджменту: теорія і практика: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної*

- конференції (Полтава, 4 грудня 2017 р.): у 4 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2017. Ч. 1. с. 73.
10. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_6. (дата звернення: 20.04.2024).
11. Гавриловська К. П. Сучасні підходи до класифікації психологічних теорій. Дослідження різних напрямків розвитку психології та педагогіки: *Збірник наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (19–20 червня 2020 р., м. Одеса)*. Одеса: ГО «Південна фундація педагогіки», 2020. Ч. 1. С. 24-27.
12. Голівець А. С. Безпека працівників на підприємстві. Виклики та шляхи стабілізації соціально-економічного розвитку України. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (24-25 квітня 2020 року)* / Відп. ред. О. І. Давидов. Х.: Видавництво ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. С. 105. URL: <https://econom.karazin.ua/upim/3aukAe2r.pdf#page=104>. (дата звернення: 15.04.2024).
13. Гончаренко І. М. Оцінка ефективності систем оплати праці в підприємницькій діяльності: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра: спец. 076 - підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. Ю. В. Чорток. Суми : Сумський державний університет, 2021. 60 с.
14. Гринюк Т. Ю. Сучасні проблеми поліпшення умов праці на підприємствах. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2014. Вип. 1. С. 121-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pprog_2014_1_20. (дата звернення: 15.04.2024).
15. Джерелюк Ю. О. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6). (дата звернення: 15.04.2024).

16. Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та його дочірньої компанії. URL: [www.atb.ua › web › content › Unified_Management_Report_2019](http://www.atb.ua/web/content/Unified_Management_Report_2019). (дата звернення: 06.04.2024).
17. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Херсонський державний аграрно-економічний університет. 2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>. (дата звернення: 06.04.2024).
18. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2021. Випуск 2. С. 33–37.
19. Забаштанський М. М. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 24(2). С. 49-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(2)__11). (дата звернення: 06.04.2024).
20. Ільченко В. М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. *Економіка і регіон*. 2012. № 5. С. 144-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_5_27. (дата звернення: 06.04.2024).
21. Кирилко Н. М., Бабич Ю. А. Конкурентоспроможність торговельних підприємств. *Новини науки: дослідження, наукові відкриття, високі технології*. Харків. 2019 р. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12716/1/20190626_306.pdf. (дата звернення: 16.04.2024).
22. Корнійчук Н. О. Вплив демографічної ситуації в Україні на кадровий потенціал підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(1). С. 97-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13\(1\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13(1)__22). (дата звернення: 06.04.2024).
23. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України [Електронний ресурс]. Національний університет «Львівська політехніка». 2012. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/13919>. (дата звернення: 06.04.2024).

24. Куделя В. І. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21). (дата звернення: 06.04.2024).
25. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.
26. Маслова С. О. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_16. (дата звернення: 06.04.2024).
27. Модель мотивації Портера—Лоулера. URL: <https://studfile.net/preview/7315759/page:13/>. (дата звернення: 16.04.2024).
28. Мотивація співробітників через ціль. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org>. (дата звернення: 14.04.2024).
29. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 82-92.
30. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : вид-во НУА, 2013. 376 с.
31. Опендатабот: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». [Електронний ресурс]. URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219>. (дата звернення: 06.04.2024).
32. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 06.04.2024).
33. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_46. (дата звернення: 06.04.2024).
34. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1 (19). С. 133-136. URL:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/45787>. (дата звернення: 06.04.2024).

35. Сизонова І. В., Поліщук А. В., Темченко А. А. Теорія мотивації за Абрагама Маслоу. *The 9th International scientific and practical conference "Modern research in world science"* (November 28-30, 2022) SPC "Sci-conf.com.ua", Lviv, Ukraine. 2022. p. 1702.

36. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)__60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__60). (дата звернення: 06.04.2024).

37. Тренінгові технології навчання як засіб розвитку професійних компетенцій персоналу [Електронний ресурс] // ХНЕУ. 2012. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/449>. (дата звернення: 06.04.2024).

38. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. 666 с.

39. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://clarityproject.info/edr/30487219/finances?current_year=2022. (дата звернення: 06.04.2024).

40. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Процесуальні теорії мотивації. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/45064-334-protseualn-teor-motivats.html>.

41. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2018_2_37. (дата звернення: 06.04.2024).

42. Чайка Ю.С. Процесійні теорії мотивації в менеджменті. 2016 р. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10468/474.pdf?sequence=3>

43. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск №32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714>. (дата звернення: 06.04.2024).

44. Янковий Р.В., Попович Н.В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 27-29.
45. 12 кращих: топ ритейлерів за оборотом у 2022 році. URL: <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/>(дата звернення: 06.04.2024).
46. Forbes.ua URL.: <https://forbes.ua/company/prodovolchiy-forpost-29042024-20748>. (дата звернення: 06.04.2024).
47. Kolot A.M. Motivatsiia personaly: pidrych. / A.M. Kolot. K.: KNEU, 2002. 337 s.
48. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30487219/.(дата звернення: 06.04.2024).