

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Грінченко Р. В. _____

“10” травня 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою Економіка підприємства та організація
підприємницької діяльності»

на тему:
**«СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА
ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-
ФУД»))»**

Виконавець:

студент факультету ЦЗВФН
Малобенська Злата Максимівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)
Орленко Ольга Михайлівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Значення мотивації та її роль у підприємницькій діяльності	6
1.2. Теорії мотивації персоналу	10
1.3. Підходи до мотивації персоналу торгівельної сфери.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	21
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	21
2.2. Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	35
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	49
3.1. Удосконалення системи мотивації за рахунок впровадження програми «Робочий баланс»	49
3.2. Покращення системи мотивації за рахунок програми «Ідеї для зростання»	55
ВИСНОВОК	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Утримання та продуктивність співробітників - дві найбільші проблеми, з якими стикаються підприємства з наближенням до 2025 року, і обидві можуть бути вирішені шляхом покращення однієї характеристики: мотивації.

Успішна робота будь-якої організації неможлива без ефективного управління людськими ресурсами, і одним із ключових аспектів управління справами є мотивація співробітників. Мотивовані команди більше сприяють досягненню цілей, створюють якісне співробітництво та підвищують загальну продуктивність.

Пробуджуючи цілеспрямованість, це значно впливає на продуктивність співробітників, спонукаючи їх працювати якнайкраще, зрештою щоб досягти поставленої мети.

Крім того, мотивація глибоко впливає на те, наскільки людина задоволено себе почуває на робочому місці. Коли працівники відчують натхнення, вони, як правило, демонструють вищий рівень задоволеності роботою, що призводить до підвищення морального духу та позитивної робочої атмосфери.

Мотивація сама по собі, дуже тісно пов'язана з рівнем утримання в організації. Мотивовані співробітники, швидше за все, будуть залучені до своєї роботи, що призводить до зниження плинності кадрів і підвищення лояльності до компанії.

На мотивацію співробітників впливає багато факторів. Основними з них є визнання та винагороди. Оскільки вони служать потужними інструментами для утримання співробітника у компанії на довгостроковий період. Не менш важливим є надання можливостей для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання співробітника, тому що це дозволяє людині реалізувати свій потенціал та відчувати задоволення від своєї роботи. До того ж, робоче середовище та організаційна культура ще значно впливають на самопочуття людей. Позитивна, доброзичлива та сприятлива атмосфера зміцнює мотивацію та відданість людей.

Застосування стратегій для підвищення мотивації співробітників має вирішальне значення. Чіткі очікування та чітко визначені цілі дають працівникам відчуття напрямку, мети та досягнень, стимулюючи постійну мотивацію.

Надання конструктивного зворотного зв'язку та підтримка допомагає співробітникам зрозуміти свої сфери вдосконалення та сильні сторони.

Розширення можливостей співробітників через прийняття рішень прищеплює почуття власності та відповідальності, сприяючи підвищенню мотивації та залучення до роботи. Вимірювання та підтримка мотивації працівників є обов'язковою умовою довгострокового успіху організації. Використання частих опитувань співробітників і механізмів зворотного зв'язку допомагає оцінити рівень мотивації та визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Розробка довгострокових мотиваційних програм, адаптованих до конкретних потреб співробітників, забезпечує постійну мотивацію та залученість на різних рівнях організації.

Включення гнучкості в порядок роботи, як-от варіанти віддаленої роботи або гнучкий графік, може значно сприяти підтримці морального та фізичного духу співробітників, враховуючи різноманітні потреби. Особливо, якщо розглядати такий варіант на сучасний час, коли кожен день лунає тривога та літають ракети.

Існує безліч підходів до мотивації персоналу, які часто варіюються залежно від характеру діяльності організації, її корпоративної культури та особливостей співробітників. Наприклад, в одній компанії ефективними можуть бути фінансові бонуси і винагороди, а в другій важливіше створити стимулюючу обстановку і надати можливості для професійного розвитку та побудування кар'єри.

Роль керівників у процесі мотивації персоналу особливо важлива. Керівники повинні бути ефективними комунікаторами, мотиваторами та насамперед відкритими до діалогу з молодими співробітниками. Вони також повинні вміти розпізнавати особисті потреби своїх підлеглих і надавати їм

підтримку та заохочення, необхідні досягнення високих результатів. Враховуючи важливість мотивації персоналу для успіху організації, вони повинні постійно аналізувати ефективність своїх стратегій і своєчасно вносити корективи, щоб забезпечити оптимальний рівень мотивації та задоволеності персоналу. Систему мотивації персоналу підприємства та розробку рекомендацій ми будемо розглядати на основі підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження є управління мотивацією праці для удосконалення системи підприємства.

Метою дослідження є: проаналізувати особливості підвищення мотивації персоналу в підприємствах та виявити прояв мотиваційного фактору на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження: є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування ефективної організації мотивації праці на підприємстві.

Методи дослідження: є теоретичними й методичними. Такі як: спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Практичне значення: отриманих результатів дозволить прослідкувати тенденції розвитку сучасних засобів мотивації, оцінити теперішній мотиваційний механізм у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Проаналізувати недоліки та переваги, надати рекомендації щодо удосконалення та шляхів підвищення мотивації на підприємстві. Враховуючи важливість мотивації персоналу для успішної діяльності організації, ця тема має велике значення для практичного використання в сфері управління персоналом та розвитку бізнесу.

Структурно дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст становить 65 сторінок, містить 24 таблиць, 5 рисунків.

Ключові слова: *мотивація персоналу, система мотивації, продуктивність, ефективність.*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Значення мотивації та її роль у підприємницькій діяльності

Мотивація - це внутрішній або зовнішній стимул, який підштовхує особу до дії або досягнення певної мети. За визначенням Д. Маклелланда, мотивація - це "процес, що відбувається в середині людини і стимулює її до вчинків". Таким чином, мотивація визначає, що ми робимо і які цілі ми прагнемо досягти. А під терміном «мотивація у сфері праці» Семикіна М.В. пропонує розуміти динамічний процес формування мотивів певної трудової поведінки людини, які стають спонукальною причиною, поштовхом до трудової діяльності (зокрема ефективної зайнятості в легальному секторі економіки – прим. авт.), спрямованої на забезпечення пріоритетних потреб працівника, всебічний розвиток його особистості, та реалізацію загальних цілей суспільства (організації, регіону)[24,с.7].

Протягом історії розвитку теоретичних поглядів щодо мотивації виникали різні концепції та підходи, що сформували чотири основні етапи в цій галузі. Кожен з них приніс нові погляди та глибші розуміння того, що спонукає людей до дії.

Перший етап розвитку теоретичних підходів до мотивації пов'язаний з появою «школи наукового управління» (1885–1920 рр.), яка запропонувала наукову систему знань щодо раціональної організації виробництва та праці. Представники цієї школи, такі як Ф. Тейлор, Г. Френк, Ф. Гілберт та М. Гантт, висунули концепції оптимізації ручної праці, стимулювання трудового внеску та нормування праці.

Однак, із прогресом виробничих технологій та зростанням суспільного багатства стало очевидним, що прості стимули типу «пряника» не завжди забезпечують ефективну працю. Це змусило дослідників шукати нові підходи до мотивації.

Другий етап в історії теоретичних підходів до мотивації пов'язаний з розвитком школи «людських стосунків» (1930–1950 рр.), яку започаткував

американський соціолог Е. Мейо. Він підкреслював, що участь робітників у виробництві є складним соціально-психологічним процесом, що потребує управління людськими взаєминами та забезпечення комунікації між співробітниками.

Третій етап розвитку теорії мотивації припадає на 60–70-ті роки ХХ століття і пов'язаний із збагаченням концепцій мотивації трудової діяльності змістовими та процесійними теоріями. В цей час американський соціолог Д. Мак-Грегор запропонував теорії «співучасті», «теорію Х» та «теорію Y», які пояснюють різні підходи до ставлення працівників до роботи.

Четвертий етап розвитку теорії мотивації характеризується переоцінкою ролі людини в суспільному виробництві та реформуванням менеджменту в напрямку «менеджменту людських ресурсів».

Значний вплив на практику управління персоналом мають змістові та процесійні теорії мотивації трудової діяльності. Змістові теорії розглядають фактори, що впливають на поведінку людини та її трудову активність, зосереджуючись на аналізі потреб та їх впливі на мотивацію. Відомі змістові теорії включають теорію ієрархії потреб А. Маслоу, теорії М. Альдерфера, теорію двох факторів Ф. Герцберга та теорію набутих потреб М. Мак-Клелланда [21].

В процесі трудової діяльності мотивація - це той самий невидимий двигун, який управляє нашими діями, визначає напрямок зусиль і впливає на наші рішення. У підприємницькій діяльності мотивація відіграє критичну роль. Вона може стимулювати не тільки співробітників, а й самих підприємців до пошуку нових методів та можливостей для розвитку свого бізнесу. Мотивовані підприємці здатні зосередитися на своїх цілях, подолати труднощі та досягти успіху в конкурентному середовищі. Це може включати основні аспекти, такі як залучення та утримання кваліфікованих працівників, створення ефективного робочого середовища та продуктивного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективність виробництва, ефективність бізнесу та ефективність персоналу повністю залежать від

мотивації. Для успішного мотивування також потрібно використовувати стимул. Стимулом є прагнення працівника просунутися по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [27,с.110].

Мотив та стимул - це взаємопов'язані, але різні поняття. Фредерік Герцберг [30] визначив двохфакторну теорію мотивації, яка включала два основних аспекти - гігієнічні фактори та мотиваційні фактори.

Гігієнічні фактори, такі як умови праці, заробітна плата та міжособистісні відносини, впливають на задоволення працівників, але вони не мотивують досягнення високої продуктивності.

Однак мотиваційні фактори, такі як визнання за досягнення, самореалізація, відповідальність за результати роботи, створюють позитивну мотивацію та стимулюють працівників до високих результатів.

Отже, в контексті двохфакторної теорії, "стимули" - це ті фактори, які стимулюють працівників до досягнень, високої продуктивності та успіху. Наприклад, надання можливостей для самореалізації у компанії, визнання досягнень та надання відповідальності за результати роботи. Це є стимулами, які можуть мотивувати працівників до нових вершин та в першу чергу отримувати задоволення від своєї роботи.

Таблиця 1.1 – Мотиваційні та стимулюючі фактори [13]

Мотиваційні фактори	Стимулюючі фактори
Самореалізація та досягнення особистих цілей	Фінансова винагорода
Визнання від керівників	Кар'єрний ріст
Відповідальність за результат роботи	Премії за високі досягнення
Постійне самовдосконалення	Професійний розвиток
Цікавий проект або робота	Програми лояльності

Таким чином, ми бачимо різницю щодо взаємопов'язаних факторів. На нашу думку, у спрощеному поясненні, мотивацію можна віднести до «внутрішньої політики» у світі, а стимули навпаки, до «зовнішньої політики».

Модель мотивації у підприємницькій діяльності складається з трьох елементів: потреби, цілеспрямованої поведінки та задоволення потреби. Щоб зрозуміти, як починається процес мотивації, з яких частин він складається і в чому його логіка, варто поглянути на рис.1.1.

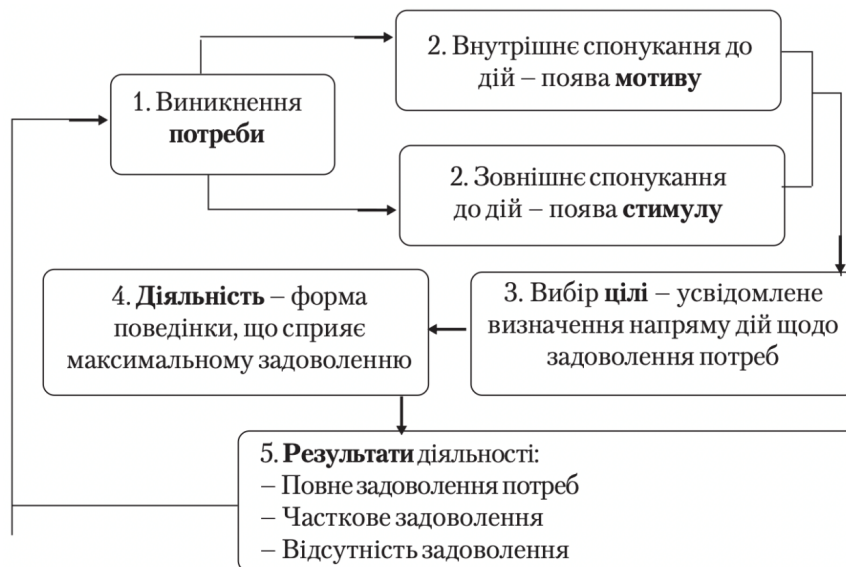


Рисунок 1.1 – Модель мотивації

Як можна побачити, іноді виконання діяльності не призводить до очікуваного результату. У таких випадках людина повертається до початкового етапу - «виникнення потреби». Важливо пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є складним, унікальним і не завжди передбачуваним, оскільки різні люди мають різні характери та рівні мотивації. Саме мотивація допомагає досягти цілей організації, задовольняє потреби людей, сприяє формуванню позитивних взаємовідносин у колективі та є одним із ключових факторів у формуванні морального духу підприємства та його культурних цінностей.

Мотивація дозволяє оцінити працю людей через надання винагород, які можуть бути не тільки матеріальними, але й враховувати індивідуальні цінності та потреби, які для людини є не менш важливими.

На сучасному етапі для успішної мотивації працівників керівнику потрібно визначити їхні справжні потреби та знайти оптимальні способи їх задоволення. Мотивація включає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях впливають на те, наскільки рішуче

працівник діє і куди спрямовує свої зусилля. Розуміння мотивів і потреб є ключовим для пояснення всіх видів організаційної діяльності [17].

1.2. Теорії мотивації персоналу

Теорія мотивації досліджує процес, який спонукає людей працювати для досягнення певного результату. Замість того, щоб визнавати мотивацію як невольні людські дії, теорії мотивації пропонують підкріплену дослідженнями структуру для розуміння того, що конкретно штовхає людей вперед.

Теорія мотивації не описує якийсь конкретний підхід – це більш загальна категорія, яка охоплює різноманітні теорії, кожна з яких має різний погляд на найкращий «рецепт» мотивації на робочому місці.

Однією з найбільш відомих теорій мотивації є ієрархія потреб Маслоу [26], яка припускає, що у людей є п'ять рівнів потреб, які повинні бути задоволені в певному порядку: фізіологія, безпека, належність, повага і самореалізація. За словами Маслоу, люди мотивовані задовольняти потреби більш низького рівня, перш ніж перейти до потреб більш високого рівня. Суть у тому, що ієрархія Маслоу описує п'ять рівнів людських потреб, зазвичай представлених пірамідою як на рис.1.2.

Розглянемо ці п'ять рівнів більш детально:

1. Фізіологічні потреби: їжа, вода, житло, повітря, сон, одяг, розмноження.
2. Потреби безпеки: особиста безпека, зайнятість, ресурси, здоров'я, власність.
3. Кохання та соціальне життя: сім'я, дружба, близькість, почуття зв'язку.
4. Повага: статус, визнання, самооцінка, повага.
5. Самореалізація: здатність повністю розкрити свій потенціал.



Рисунок 1.2 – Теорія мотивації Маслоу

В умовах управління, цю теорію можна застосовувати гарантуючи, що члени команди задовольняють свої основні потреби, такі як справедлива компенсація, безпечні умови праці та адекватні ресурси. Після цього можна сприяти кар'єрним визнанням, створюючи стимулюючу та команду роботу, забезпечуючи зворотний зв'язок і похвалу, а також пропонуючи можливості для росту та розвитку.

Якщо розглядати її практично, це перша теорія, яка застосовується в кожному життєвому циклі співробітника; До того моменту, поки не будуть досягнуті основні потреби – неможливо досягти наступного кроку.

Друга теорія називається «Теорія X і Y» Дугласа МакГрегора. [34] Ця теорія була вперше представлена в його книзі «Людська сторона підприємства». Вона стала однією з найвпливовіших теорій у сфері управління та організаційної поведінки. Основна ідея «Теорії X і Y» полягає в тому, що ті, хто вдосконалюється, мають інший погляд на мотивацію своїх практиків.

До того моменту, коли МакГрегор представив свою теорію, більшість керівників вважали, що працівники від природи є ледачими та взагалі ледачими у своїй роботі, тому їх потрібно контролювати та стимулювати зовнішніми факторами. Макгрегор назвав цей підхід «теорією X». У той же час він запропонував інший підхід, який назвав «теорією Y». Зважаючи на те, що працівники самотивовані, вони можуть самореалізуватися, оскільки їхня

робота відповідає їхнім потребам і цілям. Таким чином, згідно з «теорією Y», співробітники люблять автентичність, шукають нові ідеї та відчують потребу в самореалізації.

Таблиця 1.2 – Теорії «X» та «Y»

Співробітники за теорією «X»	Співробітники за теорією «Y»
Ледачі	Автономні
Не люблять працювати	Креативні
Безвідповідальні	Відповідальні
Показують результати тільки під тиском зі сторони керівництва	Проявляють самостійно результати та виконують поставлені задачі

Ці дві паралельні парадигми, «теорії X і Y», розглядають проблему мотивації працівників з різних точок зору. Хоча ці теорії можуть залишатися незмінними в певних контекстах, багато сучасних організацій віддають перевагу підходу «Теорії Y», оскільки вона більш ефективніша і реалістичніша, ніж «теорія X». Вона сприяє позитивним і довірчим відносинам між керівниками та співробітниками.

Знання теорій мотивації може допомогти економістам розуміти, які фактори впливають на працівників та як це може відобразитися на їхній продуктивності та ефективності роботи.

Заслуговує на увагу і «Теорія очікування» В. Врума - яка пояснює, як очікування результату впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Основна думка теорії полягає в тому, що ми робимо усвідомлений вибір щодо нашої поведінки, і цей вибір мотивований нашими очікуваннями про те, що станеться. В теорії очікування підкреслюється підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником і це дозволить йому реально задовольнити свою потребу. Працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені результатом передбачуваних винагород. Натомість керівнику необхідно застосовувати такі заохочення, що можуть задовольнити очікувані потреби працівника. Підхід до ефективного управління людьми полягає в розумінні потреб і мотиваційних тенденцій.

Теорія Врума особливо цінна на робочому місці, допомагаючи менеджерам та керівникам мотивувати своїх співробітників. Стратегії реалізації теорії очікування в робочому середовищі включає:

1. Чітке визначення результатів та мети персоналу, включаючи потенційні винагороди та витрати, пов'язані з продуктивністю.
2. Побудова зрозумілого взаємозв'язку між продуктивністю та винагородами.
3. Забезпечення того, щоб цілі, пов'язані з продуктивністю, були в межах досяжності працівників.

Зрештою, співробітники повинні знати, що нагорода очікує їх одразу після досягнення своїх цілей. Інтегруючи стратегію на основі сильних сторін з теорією очікування, можна визначити, та застосувати сильні сторони для підвищення мотивації. Одночасно з чим сприяючи глибшому почуттю самоефективності та особистісного зростання.

Лідерство та мотивація в організаціях — це не лише мотивація чи спонукання працівників досягати цілей компанії. Це також розуміння того, як і чому люди займаються різними видами діяльності, що відображається на їхній продуктивності та задоволенні роботою.

Наступна теорія, яку ми хочемо розглянути, це комплексна «Теорія мотивації», запропонована Лоулером і Портером. Однією з ключових ідей цієї теорії є те, що мотивація може бути поділена на два типи: мотивація досягнення та мотивація уникнення. Мотивація досягнення полягає в бажанні досягнути певних цілей чи результатів, в той час як мотивація уникнення спрямована на уникнення негативних наслідків чи покарань. Відомо, що люди мають різний ступінь чутливості до цих типів мотивації, і від цього залежить їхня реакція на різні стимули. Портер та Лоулер також визначають ряд основних факторів, які впливають на мотивацію працівників в організаціях. Ці фактори включають визнання та винагороди за досягнення успіху, можливості для професійного зростання та розвитку, а також стабільність та безпеку роботи.

Крім того, вони вказують на важливість рівного та справедливого розподілу ресурсів та можливостей в організації, щоб уникнути виникнення конфліктів та незадоволеності серед працівників.

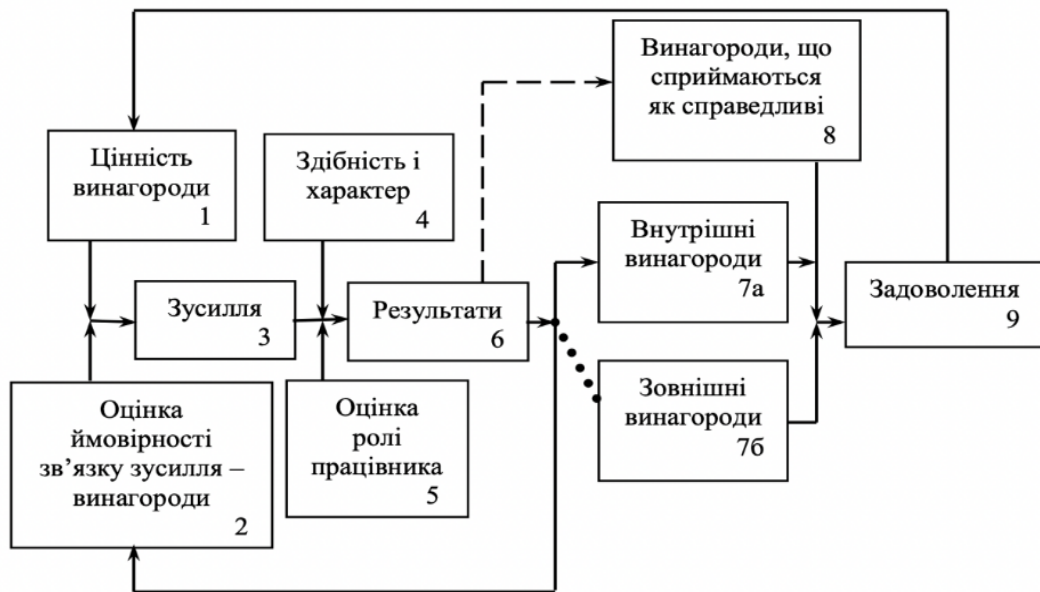


Рисунок 1.3 – Модель теорії мотивації

Теорія Портера і Лоулера відрізняється від популярних уявлень багатьох менеджерів про зв'язок між задоволенням праці та результативністю. Вони вважають, що не задоволені працівники необов'язково будуть працювати гірше, і навіть навпаки, результативна праця може вести до внутрішнього задоволення. Цей підхід зміщує акцент з внутрішнього стану працівників на їхні досягнення, підкреслюючи важливість самого процесу виконання роботи для їхнього задоволення та ефективності. Такий підхід може мати важливі наслідки для управління персоналом та розвитку організаційних стратегій, оскільки він спонукає до зосередження на створенні сприятливих умов для виконання роботи та досягнення результатів, які важливі для самого працівника.

Відходячи від теорії Портера і Лоулера, хочемо звернути увагу на теорію «Придбаних потреб» Девіда Мак-Клелланда, вона також відома як «Теорія Трьох Потреб». У сучасному світі вона стала однією з найбільш впливових теорій у сфері управління людськими ресурсами.

За цією теорією, Д. Мак-Клелланд припустив що існують три основних типи мотивації: потреба в досягненні, потреба відчуття влади та потреба відчуття приналежності.

Потреба в досягненні: виділяється не лише бажанням засвідчити власний успіх з боку оточуючих, що підтверджує їхню позицію, але й активним процесом досягнення успішного результату в роботі. Такі люди відрізняються готовністю приймати участь у вирішенні складних завдань і нести особисту відповідальність за них.

Потреба відчуття влади: якщо коротко, то це про бажання контролю. Відчувати вплив на дії та рішення, а також мати авторитет. Люди з високим рівнем потреби відчуття влади можуть бути мотивовані виконувати завдання, які дозволяють їм брати на себе лідерську роль.

Потреба влади і потреба успіху знаходяться у рамках ієрархічної структури А.Маслоу між потребою в повазі та потребою в самовираженні.

Потреба відчуття приналежності: виявляється в бажанні бути прийнятим та визнаним у колективі. Люди з цією потребою можуть шукати можливості для співпраці та взаємодії з іншими співробітниками, та навіть бажати розвивати близькі стосунки з колегами. Людей із сильною потребою у визнанні приваблює такий тип роботи, який надає їм чудові можливості для спілкування. Їх лідери повинні підтримувати атмосферу, яка не обмежує відносини. Керівники також можуть забезпечити задоволення їхніх потреб, приділяючи їм більше часу та регулярно залучаючи цих людей до команди, та проводячи «тімбілдінги».

Теорія придбаних потреб надає важливі відомості для розуміння того, що мотивує людей на роботі та як ці мотиваційні фактори впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Вона може бути застосована для розробки програм мотивації, які враховують індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників, що сприяє покращенню ефективності та задоволеності на робочому місці. А золота думка усієї теорії Д. Мак-Клелланд полягає у заклику до дії:

«Адаптуйте свій стиль керівництва та проєктні завдання під кожного члена команди.»

Усі теорії мотивації, включаючи ті, які розроблені відомими вченими, такими як Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас Мак-Грегор, Віктор Врум і багато інших, мають важливе значення для розуміння та підтримки мотивації працівників у будь-якому підприємстві та суспільстві. Розуміння та використання різних теорій мотивації важливо для підприємницької діяльності з кількох причин. По-перше, ці теорії допомагають зрозуміти, які фактори стимулюють працівників та їхню продуктивність.

Вони вказують на те, що мотивація не обмежується лише фінансовими стимулами, а також залежить від інших чинників, таких як визнання, можливості для розвитку, відчуття справедливості та інше.

По-друге, розуміння теорій мотивації допомагає підприємствам розробляти ефективні стратегії управління персоналом. Вони можуть використовувати ці знання для створення стимулів та заохочень, які будуть відповідати потребам та мотиваційним факторам конкретних працівників. Крім того, теорії мотивації надають підприємствам можливість розуміти та враховувати культурні та індивідуальні відмінності працівників. Це допомагає створювати адаптивні та гнучкі стратегії управління персоналом, які будуть ефективними у різних соціальних та економічних умовах.

Отже, використання теорій мотивації допомагає підприємствам залучати, утримувати та максимізувати потенціал своїх працівників, що в свою чергу сприяє досягненню успіху та конкурентоспроможності на ринку. Все взаємопов'язано.

1.3. Підходи до мотивації персоналу торгівельної сфери

Торгівельна сфера є однією з найбільш динамічних та конкурентноспроможних галузей економіки, яка постійно зазнає впливу різноманітних факторів, таких як зміни в споживчих уподобаннях, технологічний прогрес та економічні коливання. В умовах постійного

зростання конкуренції та швидкого розвитку ринку, ефективне управління та мотивація стає основним фактором.

Актуальність проблеми мотивації персоналу в торгівельній сфері полягає в тому, що вона прямо впливає на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та загальний успіх бізнесу. Тому торговельні підприємства стикаються з викликами, пов'язаними зі збільшенням оборотів, високим рівнем конкуренції та потребою у залученні та утриманні висококваліфікованих співробітників.

Задоволеність працівників матеріальними умовами праці, не у всіх випадках призводить до підвищення результативності роботи. У сучасних реаліях, задоволення потреб та запитів працівників підприємств, реалізується через велику кількість різних методів мотивації.

Їх можна поділити на 3 групи:

- Прямі економічні - разова виплата, премії, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
- Непрямі економічні – доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом тощо;
- Негрошові – гнучкі робочі графіки, програма підвищення якості праці, просування по кар'єрним сходам, участь у прийнятті глобальних рішень для підприємства.

Також всі методи мотивації можуть нести матеріальний або не матеріальний метод стимулювання праці.

Таблиця 1.3 – Ставлення працівників до різних методів мотивації

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Заробітна плата	Регулярний зворотний зв'язок
Премії за високу ефективність	Кар'єрний зріст
Надбавки за перевиконаний план	Корпоративна етика та заходи

Продовження таблиці 1.3;

Фіксовані доплати	Залучення працівників до управлінських процесів
Бонусна система	Надання соціальних послуг (медична страховка, харчування.)
	Надання вільного часу
	Конкурси або змагання

Фінансові стимули, які ми розглядаємо у правій частині таблиці, (премії та бонуси), заохочують працівників до досягнення цілей та підвищення продуктивності. Проте, нематеріальні стимули, такі як визнання, можливості для професійного зростання та розвитку, можуть бути так само важливі для стимулювання працівників. Інколи навіть більш важливими, аніж будь-які гроші. Навички, отримані через навчання та розвиток, дозволяють працівникам почувати себе більш компетентними та впевненими в своїх здібностях. Це сприяє не тільки зростанню їхньої кар'єри, але й паралельному підвищенню зарплати. Для більш детального ознайомлення, підкріплюємо даними дослідження з таблиці К. Гурової [6]. Соціологи за допомогою опитування визначили ступінь важливості для працівників тих чи інших стимулів до праці:

Таблиця 1.4. Процентне співвідношення стимулів

№	Стимул	Важливість
	Всього	100%
1	Підвищення заробітної плати	19,3%
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,3%
3	Соціальний пакет	12,5%
4	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2%
5	Грошові премії	8,6%
6	Проведення корпоративних свят	8%

Продовження таблиця 1.4;

7	Можливість додаткового доходу	6,7%
8	Жорстка система штрафів	6,4%
9	Безплатне харчування у робочий час	5%
10	Надання тимчасового помешкання	3,1%

Усі ці стимули на підприємстві реалізуються через побудову системи мотивації. Зважаючи на наукові дослідження в галузі управління персоналом та мотивації, можна додати принципи для формування системи мотивації: системність, комплексність, регламентація, стабільність, простота, гнучкість, орієнтир на кінцевий результат. Однак, перед тим як детальніше розглянути ці принципи, важливо визначити актуальність проблеми мотивації персоналу в сучасному бізнес-середовищі. Сучасний ринок праці характеризується зростаючою конкуренцією, нестабільною економікою, швидкими технологічним прогресом та зростаючими вимогами до людей, у першу чергу. Крім того, продовження воєнного стану в Україні не тільки вимагає від компаній стратегічних корективів у своїй діяльності, але й робить зміни прискореними та непередбачуваними. Це створює реальність, де потрібна надзвичайна гнучкість та адаптивність.

Проте, в умовах посиленої нестабільності, важливо не лише залучити та утримати персонал, а й забезпечити їхню максимальну продуктивність та ефективність. Це можливо лише за умови належної системи мотивації, яка дозволить правильно спрямувати ресурси персоналу на досягнення цілей підприємства [3].

Беручи до уваги визначені підходи до мотивації персоналу торгівельної сфери, можемо детальніше розглянути кожен з них:

- Системність: передбачає інтегрований підхід до мотивації персоналу, коли всі заходи та інструменти спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства. Системність означає врахування взаємозв'язків різних аспектів мотивації.

- **Комплексність:** підходячи до мотивації персоналу, необхідно враховувати різноманітні потреби та інтереси працівників. Комплексний підхід передбачає використання різних методів та інструментів мотивації, що враховують аспекти життя та розвитку працівників.

- **Регламентація:** цей принцип означає встановлення чітких правил та процедур. Вони допомагають уникнути непорозумінь та конфліктів у процесі мотивації.

- **Стабільність:** мотиваційна система повинна бути стійкою та надійною, забезпечуючи стабільність у мотиваційних заходах та стимулах протягом тривалого часу.

- **Простота:** принцип простоти передбачає створення зрозумілої та доступної системи мотивації, яка легко розуміється та використовується працівниками та керівництвом.

- **Орієнтир на кінцевий результат:** система повинна бути спрямована на досягнення конкретних результатів.

- **Керованість:** принцип про можливість контролю та управління системою мотивації, щоб забезпечити її ефективність та відповідність цілям підприємства.

- **Гнучкість:** мотиваційна система повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб враховувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі світу та підприємства. Також, беручи до уваги індивідуальні потреби та вимоги працівників [3].

Також вважаю важливим відмітити забезпечення справедливості. Багато досліджень показують, що визнання справедливості та рівності в розподілі стимулів та нагород може позитивно вплинути на мотивацію працівників. Це включає в себе чесне та об'єктивне оцінювання роботи, а також адекватне винагородження за досягнення певної мети.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» — це одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є флагманським бізнесом FOZZY GROUP. Перше сільпо було відкрито у 1998 році, а сьогодні вже понад 300 магазинів працюють для людей по всій території України. Ознайомимось з ключовими роками та діями, які допомогли зробити масштаб мережі таким, який він є зараз.

— 1998 р. - заснування мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та відкриття першого супермаркету у місті Києві на вулиці Філатова, 7. У цей період також відбулося відкриття п'яти супермаркетів у Києві.

— 2003-2005 р. - подальший розвиток мережі в Києві, а також розширення її в інших містах, зокрема в Одесі, Дніпрі та Запоріжжі. Кількість супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на той момент зросла до 23.

— 2006-2007 р. - запуск власної торгової марки "Премія" та реалізація проєкту з виробництва та продажу готових страв і напівфабрикатів. Мережа розширилася до 143 супермаркетів, а також була запущена програма лояльності для постійних клієнтів "Власний Рахунок".

— 2008 р. - розширення мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 150 супермаркетів і запуск власної торгової марки "Повна Чаша".

— 2009-2019 р. - проведення оновлення обладнання в супермаркетах, розширення мережі та запуск нових форматів супермаркетів, таких як делікатес-маркети Le Silpo.

Також представлено нові торгові марки, включаючи товари для дітей під брендом "Премія Рікі Тікі". Крім того, було запущено мобільний додаток і відкрито дизайнерські супермаркети, які внесли великий вклад в розвиток мережі як бренду. Організація представляє власні торгові марки, які продаються у мережах, такі як «Премія», PremiyaSelect, «Повна Чаша» та EXTRA! [10]

У мережі представлена продукція власного імпорту з більш ніж 80 країн світу, проект «Лавка традицій», завдяки якому на полицях можна знайти якісно відібрану продукцію невеликих українських виробників та фермерів, власні торгові марки «Премія» та «Повна чаша», а також товари власного виробництва — від запашної випічки «Крафтяр» до солодоців «Власної кондитерської».

Основним видом діяльності у компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є - роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Також, сюди можемо віднести таку діяльність, як: власне виробництво здібних виробів, тортів, тістечок, вироблення готової їжі та страв. [10; 11; 12].

Таблиця 2.1 – Масштаби власного виробництва компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» » 2020-2022 рр.

Характеристика	Роки		
	2020	2021	2022
Загальна торговельна площа, кв. м	399510	476711	428000
Кількість магазинів	276	329	305
Власне виробництво			
«Чізарня» (крафтові сири), кг	22000	19000	29000
Пекарні «Крафтяр», т	від 21600	30000	26582
Риби гарячого копчення, т	від 2346	2867	2244
М'ясо гарячого копчення, т	500	522	265
Піца-станція, шт	7800000	10000000	7113671
Суші, т	-	167	174
Кулінарія, т	від 20000	24000	20000
Власна кондитерська, т	450	465	4110
Beermaster Brewery, л	-	-	50267

У 2022 році три точки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» увійшли в Europe's Finest Store 2022 — топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

Задоволені клієнти — це головна місія підприємства, завдяки чому створені певні цінності у компанії, яких повинні дотримуватися співробітники:

- мотивація;
- постійний розвиток;
- інновації у роботі;
- нульові відходи;
- орієнтованість на гостей;
- чесність і довіра;
- згуртована команда.

У ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" використовується лінійно-функціональна структура управління, яка базується на методі "шахтний". Це означає, що управлінський процес організований за функціональними підсистемами компанії, такими як розробка і дослідження, фінанси, персонал, виробництво та маркетинг.

Керівництво виявляє схильність до демократичного стилю управління з елементами авторитаризму. Цей стиль включає розподіл повноважень, відповідальності та ініціативи між керівником і підлеглими. Лідер завжди враховує думку колективу при прийнятті виробничих рішень і сприймає їх як колегіальні. Разом з тим, у критичних ситуаціях або під час прийняття стратегічно важливих рішень, керівництво може виявляти авторитарні риси, приймаючи рішення самотійно та оперативно. Демократичний підхід до управління сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, оскільки вони відчують свою значущість і участь у процесі прийняття рішень. Це також стимулює розвиток ініціативності та відповідальності серед персоналу, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи компанії.

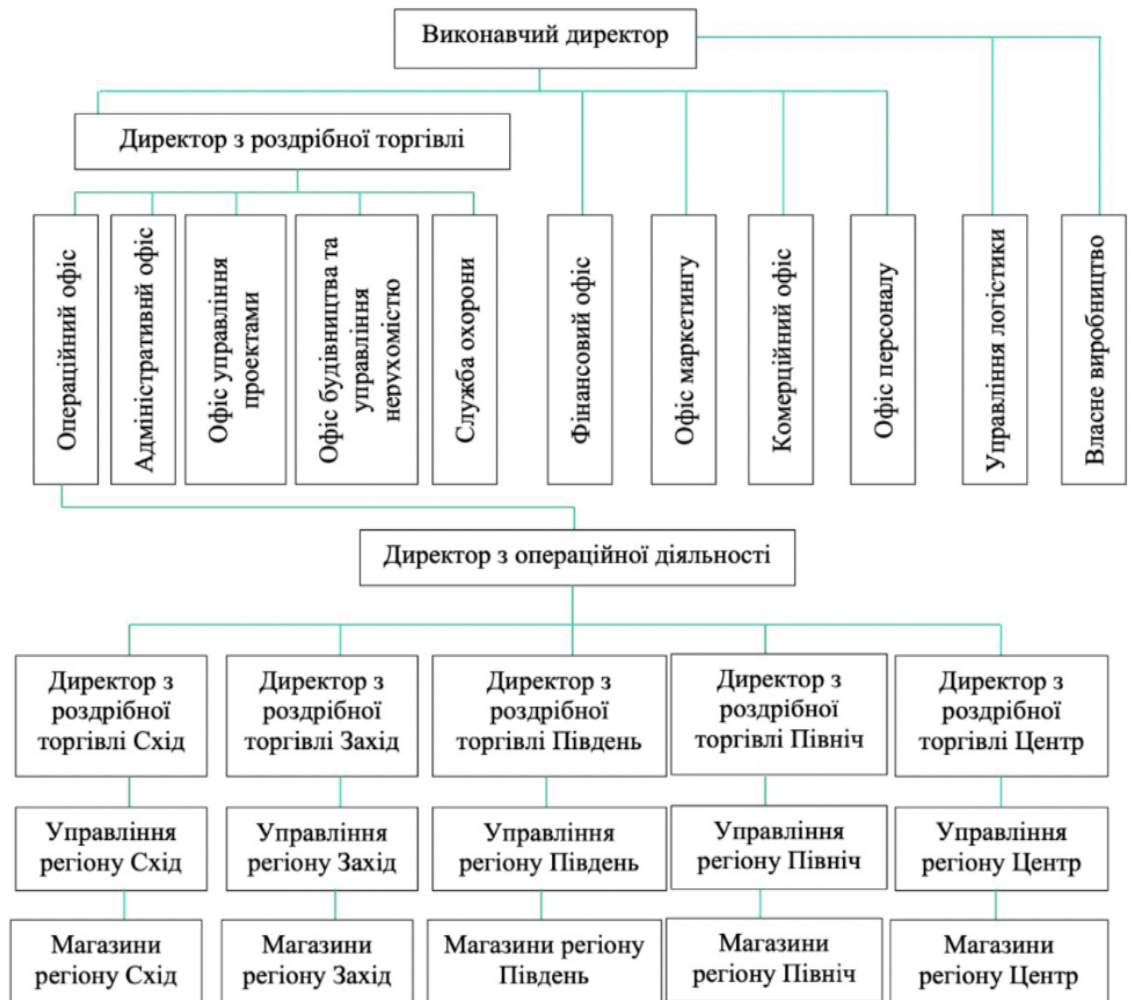


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Управління ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" забезпечується командою директорів регіональних відділень через кілька рівнів: центрального, регіонального та місцевого. У кожному регіоні працює керівник торгівельного відділу, який відповідає за організацію продажу товарів, контроль поставок і досягнення планів продажів. Також є підрозділи та працівники підприємства, що займаються управлінськими функціями та утворюють функціональну підсистему управління.

Розглядаючи мережу більш детально, кожен супермаркет має свою внутрішню структуру, яка включає директорів, персонал продажів, касирів, вантажників та інших спеціалістів. Управління кожним відділом забезпечується керівниками, які відповідають за виконання завдань та планів роботи відділу, а також за розвиток та навчання персоналу.

Крім того, управління магазином забезпечується командою фахівців з охорони праці, які відповідають за дотримання правил безпеки та забезпечення безперебійності роботи магазину. Кожен працівник здійснює свої функції та сприяє взаємодії всіх частин магазину для досягнення спільних цілей. Директор в магазині ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідає за ведення загального керівництва та контроль над усіма аспектами його діяльності. Він бере участь у формуванні стратегій асортименту та ціноутворення, а також контролює якість товарів та виконання планів з товарообігу. Крім того, керуючий організовує проведення інвентаризації та відповідає за дотримання стандартів обслуговування, забезпечуючи високу якість обслуговування покупців. Заступники керуючих відповідають за конкретні напрямки діяльності в магазині. Наприклад, заступник керуючого за відділом каси відповідає за організацію роботи касирів та забезпечення ефективного обслуговування покупців на касах. Інші заступники керуючих відповідають за обслуговування, торгівлю на стелажах, свіжі продукти та навчання персоналу, забезпечуючи відповідність стандартам компанії у кожній з цих сфер.

Начальник відділу охорони праці в магазині ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідає за забезпечення безпеки праці працівників магазину та дотримання вимог законодавства у цій сфері. Він відповідає за організацію безпечного ведення робіт з приймання та продажу товарів у магазині, а також за навчання персоналу з питань охорони праці та безпеки. Керівники відділів магазину ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідають за конкретні сфери діяльності магазину, такі як відділ продажу, закупівель, маркетингу тощо. Вони розробляють стратегії діяльності відділу, відповідають за виконання поставлених завдань та забезпечують високий рівень обслуговування покупців в рамках своєї діяльності.

Продавці стелажної торгівлі та касири в магазині ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» безпосередньо здійснюють продаж товарів та обслуговують покупців. Вони володіють необхідними навичками для ефективного ведення торгівлі та

розрахунків з покупцями, а також забезпечують високий рівень сервісу та задоволення покупців під час їх візиту в магазин.

На 2022 рік кількість співробітників - 33 390 людей [12].

В умовах війни в Україні, підприємства та організації стикнулися з серйозними викликами та перешкодами, які дуже сильно вплинули на їхню стабільність. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не стали винятком.

Під час повномасштабного вторгнення понад 30 супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» тимчасово припинили свою діяльність у містах, які зазнали нападу. Зокрема у Києві та Київській області, Харкові, Чернігові та Сумах. З 31 супермаркетів, які зазнали часткових або повних руйнувань, вдалося відновити роботу лише в 17. Ще 18 супермаркетів були змушені припинити роботу від початку окупації:

- 5 у Маріуполі.
- 4 у Бердянську.
- 3 у Мелітополі.
- 2 у Сєверодонецьку.
- 2 у Енергодарі.
- 1 у Дніпрорудному.
- 1 у Лисичанську.

Ще 18 супермаркетів зупинили роботу від самого початку окупації у містах. У кожному з цих супермаркетів були виявлені різні рівні пошкоджень, а деякі з них на превелику жаль були фізично знищені.

У 2022 році, від початку війни був створений Благодійний фонд "Каннон", який займається наданням соціальної допомоги. Компанія належить 100% частки в статутному капіталі кількох компаній, які займаються управлінням активами та сільським господарством. Також є неконтрольована частка в статутному капіталі ПАТ "Холдинг Інвест".

У рамках партнерства з Міністерством соціальної політики та благодійним фондом, мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доставила понад 1 404,1

тонни гуманітарної допомоги до 105 населених пунктів та 127 благодійних фондів.

Ця допомога включала дитяче харчування та підгузки, їжу швидкого приготування, хліб, булочки, воду, соки, молоко, мюслі, макарони, вівсянку, йогурт та борошно. Не лише доставка, але і організація цієї гуманітарної місії була ключовим фактором у підтримці та допомозі потерпілим внаслідок військових дій.

Після початку масованих ракетних обстрілів, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вжив значних заходів для підготовки до роботи в умовах блекауту. Усі супермаркети мережі були оснащені дизельними генераторами та старлінками для забезпечення автономної роботи в разі відключення електропостачання.

Крім того, відбулися значні зміни в роботі супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для забезпечення зручності та безпеки клієнтів. Ліміт зняття готівки на касах був збільшений з 5000 гривень до 6 000 гривень, акційні програми та програма лояльності "Власний Рахунок" були відновлені, а також запроваджено програму допомоги через подарункові сертифікати у співпраці з Міністерством соціальної політики та платіжною системою Mastercard.

У листопаді 2022 року ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив ще один значний крок відновлення, коли два супермаркети мережі відновили свою роботу у Херсоні після деокупації міста. Це було не лише важливим кроком для підприємства, але й радісною новиною для місцевого населення. Та сама мотивація, та великі зусилля компанії в поверненні виробництва та функціонування. Крім того, відновлення роботи супермаркетів у Херсоні підвищило довіру місцевих жителів до бренду та підтримало економіку регіону. Це також сприяло зміцненню репутації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як соціально відповідальної компанії.

Для того, щоб оцінити ефективність діяльності мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», варто проаналізувати фінансові показники компанії за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»[28] 2020-2022 рр.

Назва рядка	Роки			Абсолютне відхилення (тис. грн)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6440263 4	72784231	69990601	8381597	-2793630	113	96,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4724989 7	52182935	50815360	4933038	-1367575	110,4	97,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	153528	417390	1157012	263862	739622	271,9	277,2
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	3157847	1926148	7436039	-1231699	5509891	61	386,1
Чистий прибуток (збиток)	3114238	1846179	7632318	-1268059	5786139	59,3	413,4

Аналізуючи одні з основних фінансово-економічних показників діяльності підприємство «Сільпо-Фуд» можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції виріс на 13% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але при цьому зменшився в 2022 році на 4%, що стало проявом впливу війни на стабільне функціонування підприємства. Також щодо собівартості варто зазначити, що вона зросла на 10,4% у 2021 році, але зменшилася на 2,6% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Це могло статися, наприклад, за рахунок того, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зменшили витрати на виробництво своєї продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно збільшився в 2021 році (на 171,9%) та в 2022 році (на 177,2%) У своїх звітах про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зазначали, що обсяги їх виробництва збільшилися і кількість споживачів їх продукції також, тому за рахунок збільшення цих двох складових ми можемо спостерігати таку відсоткову динаміку зростання.

Чистий прибуток суттєво виріс у 2021 році (на 159,3%) та у 2022 році (на 313,4%). Неймовірна цифра спостерігається особливо у 2022 році, коли війна в Україні тільки розпочалася. Це може говорити про те, що ТОВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мало план дій у разі надзвичайних ситуацій, аби ці ситуації не вплинули на діяльність підприємства, тому можемо спостерігати дані показники.

Далі переходимо до розрахунку середньорічної вартості основних засобів. Середньорічну вартість основних засобів можна розрахувати кількома способами. Найбільш простий з них - це визначення півсуми залишків основних засобів на початок і кінець року:

$$ОЗ_{ср.} = (ОЗ_{п.} + ОЗ_{к.})/2, \quad (2.1)$$

де, $ОЗ_{ср.}$ – середньорічна вартість основних засобів, $ОЗ_{п.}$ - залишки основних засобів на початок року, $ОЗ_{к.}$ – залишки основних засобів на кінець року.

Таблиця 2.3 – Аналіз середньорічної вартості основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр.

Рік	Основні засоби		
	вартість на початок року, тис. грн	вартість на кінець року, тис. грн	Середньорічна вартість, тис. грн
2020	8931420	10644721	9788070,5
2021	10644721	16590031	16617376
2022	16590031	16907634	16748832,5

Джерело: розраховано на основі [28]

З розрахунків середньорічної вартості основних засобів видно, що вартість основних засобів компанії зростала протягом 2020-2022 рр., особливо дане збільшення помітно у 2022 році, що може свідчити про те, що не зважаючи на економічний стан в країні, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продовжували свій активний розвиток бізнесу та вкладали інвестиції в розвиток.

Таблиця 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр.

Назва рядка	Роки			Абсолютне відхилення (тис. грн)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Середньорічна вартість, тис. грн	9788070,5	16617376	16748832,5	6829306	131457	169,8	100,8

Джерело: розраховано на основі [28]

Далі переходимо до розрахунку середньорічного залишку оборотних активів. Середньорічний залишок оборотних активів обчислюється як середньо-хронологічна величина, тобто шляхом додавання половини залишку оборотних активів на початок та кінець року до повної суми їх залишків за інші місяці (квартали) року і ділення отриманої суми на 12 (або на 4).

$$OK_{\text{ср.}} = ((OK_{\text{п.}}/2) + (OK_{\text{к.}}/2))/12, \quad (2.2)$$

де, $OK_{\text{ср.}}$ – середньорічний залишок оборотних коштів, $OK_{\text{п.}}$ – залишок оборотних коштів на початок року, $OK_{\text{к.}}$ – залишок оборотних коштів на кінець року.

Таблиця 2.5 – Аналіз середньорічного залишку оборотних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр.

Рік	Основні засоби		
	вартість на початок року, тис. грн	вартість на кінець року, тис. грн	Середньорічна вартість, тис. грн
2020	14004306	14826184	1201270,4

Продовження таблиця 2.5;

2021	14811169	15008092	1242469,2
2022	15007972	11485989	1103915

Джерело: розраховано на основі [28]

З аналізу показників за 2020-2022 рр. спостерігається, що середньорічний залишок оборотних засобів зменшувався з 2020 до 2022 року. Це може говорити про те, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займалися процесами оптимізації запасів та управлінням оборотними активами компанії протягом цього періоду.

Таблиця 2.6 – Динаміка середньорічного залишку оборотних засобів
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр.

Назва рядка	Роки			Абсолютне відхилення (тис. грн)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Середньо- річна вартість, тис. грн	1201270,4	1242469,2	1103915	41198,8	-138554	103,4	88,8

Джерело: розраховано на основі [28]

Для того, щоб розрахувати середньорічну вартість активів підприємства, варто скористатися формулою:

$$A_{\text{ср.}} = (A_{\text{п}} + A_{\text{к}})/2, \quad (2.3)$$

де, $A_{\text{ср.}}$ – середньорічна вартість активів, $A_{\text{п}}$ – вартість активів на початок періоду, $A_{\text{к}}$ – вартість активів на кінець періоду.

Таблиця 2.7 – Середньорічна вартість активів підприємства ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр.

Рік	Основні засоби		
	вартість на початок року, тис. грн	вартість на кінець року, тис. грн	Середньорічна вартість, тис. грн

Продовження таблиця 2.7;

2020	28694511	30235474	29464992,5
2021	30220459	38660465	34440462
2022	38660345	33966521	36313433

Джерело: розраховано на основі [28]

Таблиця 2.8 – Динаміка середньорічної вартості активів підприємства
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр.

Назва рядка	Роки			Абсолютне відхилення (тис. грн)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Середньо- річна вартість, тис. грн	29464992,5	34440462	36313433	4975470	1872971	116,9	105,4

Джерело: розраховано на основі [28]

Середньооблікова кількість штатних працівників за рік обчислюється підсумовуванням середньооблікової кількості штатних працівників за всі місяці роботи підприємства з початку року до звітного місяця включно та діленням одержаної суми на 12.

Таблиця 2.9 – Розрахунок якісних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр.

№	Показники*	2020	2021	2022
1	Середньорічне виробництво продукції на одного працівника (ПВП)	$64402634/39434=1633$	$72784231/42935=1695$	$69990601/33390=2096$
2	Фондовіддача	$64402634/9788070,5=6,6$	$72784231/16617376=4,4$	$69990601/16748832,5=4,2$
3	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	$64402634/1201270,4=53,6$	$72784231/1242469,2=58,6$	$69990601/1103915=63,4$
4	Рентабельність активів підприємства	$(64402634-47249897)/9788070,5=1,75$	$(72784231-52182935)/16617376=1,24$	$(69990601-50815360)/16748832,5=1,14$
5	Рентабельність продукції	$17152737/42249897=40,6$	$20601296/52182936=39,5$	$19302181/50688420=38,1$

Продовження таблиця 2.9;

6	Рентабельність продажів	$17152737/64402634=26,6$	$20601296/72784232=28,3$	$19302181/69990601=27,6$
7	Коефіцієнт платоспроможності	$12846065/17758699=0,72$	$13047703/19083318=0,68$	$13047703/28105759=0,46$
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,04
9	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,57	0,4
10	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,33	0,19
11	Показники фінансової стійкості			
12	Коефіцієнт автономії	$12846065 / 28694511 = 0,45$	$13047703 / 30220459 = 0,43$	$13047703 / 38660345 = 0,34$
13	Коефіцієнт фінансової стійкості	$(12846065+739204)/28694511 = 0,47$	$(13047703+2752810)/30220459=0,52$	$(13047703+1464696)/38660345 = 0,38$
14	Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	$9130904/(9130904+12846065)=0,42$	$12285676/(12285676+13047703)=0,48$	$13611910/(13611910+13047703)=0,51$
15	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(28694511-5225838)/28694511 = 0,82$	$(30220459-5622330)/30220459=0,81$	$(38660345-6461622)/38660345 = 0,83$
16	Коефіцієнт фінансової залежності	$28694511/12846065=2,23$	$30220459/13047703=2,32$	$38660345/13047703=2,96$

Джерело: розраховано на основі [28]

*(формули див. «[ДОДАТОК А](#)»)

Виходячи з розрахунку показників, можна сказати, що середньорічне виробництво продукції на одного працівника (ПВП) зросло з 1633 у 2020 році до 2096 у 2022 році, що може свідчити про підвищення продуктивності працівників компанії протягом зазначеного періоду. Показники фондовіддачі та коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизилися протягом аналізованого періоду, що може вказувати на погіршення управління запасами та активами компанії. Незважаючи на те, що доходи від реалізації продукції зростали протягом аналізованих років, проте можна побачити, що рентабельність активів підприємства та рентабельність продукції показали динаміку зменшення, що може бути наслідком того, що за час війни у підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зросли витрати для провадження своєї діяльності.

З метою комплексного аналізу діяльності мережі супермаркетів "СІЛЬПО ФУД" було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні

та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що постають перед компанією.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Сильна репутація бренду ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - Широкий асортимент продукції - Ефективна логістика - Інноваційний підхід до процесів виробництва - Висока якість продукції - Постійна база клієнтів - Соціальна відповідальність	- Залежність від постачальників - Застаріла матеріально-технічна база - Високі витрати на маркетинг
Можливості	Загрози
- Розширення асортименту продукції - Онлайн-продажі - Міжнародний ринок - Нові партнерства - Впровадження експорту	- Конкуренція - Економічні коливання та політична нестабільність - Законодавчі обмеження - Зміни в споживчих уподобаннях

Джерело: Зроблено автором на основі [18]

Виходячи зі SWOT-аналізу ТОВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто сказати, що компанія має ряд сильних сторін, що допомагають «Сільпо-Фуд» забезпечувати стабільний розвиток щороку, незважаючи на економічні та військові кризи в країні. Однак ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стикається і з певними слабкими сторонами, вирішення яких залежить від того, як компанія побудує свої стратегічні плани щодо інвестування в свої ресурси для того, щоб мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії. Щодо можливостей, то варто відмітити те, що компанія потенційно може вийти на світовий ринок, що суттєво підвищить конкурентоспроможність бренду та розширить ринку збуту.

Водночас, торгова мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» знаходиться під загрозою впливу сильної конкуренції з боку підприємств, які надають схожі

торговельні послуги, також через вплив економічних коливань, політичної нестабільності та ін. чинників.

2.2. Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Світові тенденції та стрімкі зміни в зовнішньому середовищі змушують кожне підприємство бути готовим до оперативної реакції. Без адаптації та гнучкості в управлінні існує велика ймовірність, що компанія не витримає кризові періоди. Пандемія COVID-19 стала випробуванням для бізнесу, вимагаючи швидких рішень, перегляду робочих процесів та зміни принципів управління.

Однак ця пандемія - лише один з факторів, який поставив підприємства перед викликами. Після 24 лютого 2022 року виникла ціла низка нових проблем, на які необхідно було оперативно реагувати, а також адаптуватися до нових умов. Деякі підприємства припинили свою діяльність, а деякі були знищені під час ракетних обстрілів. Ці складні умови сильно впливають на психіку керівників і підлеглих, призводячи до стресу, депресії та апатії, що негативно впливає на робочий процес та мотивацію. Тому старі методи мотивації можуть більше не працювати в сучасних умовах, і систему трудових відносин потрібно переглянути. Кожному керівникові слід переглянути мотиваційні механізми та визначитись із засобами впливу на персонал, враховуючи складну ситуацію, що наразі є нашою реальністю [2; 3].

Зараз значна кількість засобів мотивації персоналу застаріла через зміни у вимогах та увазі до інших потреб, але роль мотивації в підвищенні продуктивності підприємств залишається невід'ємною. За умов кризи, які негативно впливають на персонал (див. рис. 2), стає очевидним, що ці умови загрожують існуванню бізнесу та погіршують його результативність. Отже, основним завданням керівників є пошук механізмів управління та мотивації персоналом, які допоможуть зменшити негативні наслідки та забезпечити стійкість бізнесу.



Рисунок 2.2 – Фактори впливу на персонал

Введення воєнного стану та бойові дії: слід зазначити, що воєнний стан чи конфліктні ситуації створюють небезпеку для життя та безпеки персоналу. Наприклад, підприємства, розташовані у зоні конфлікту, можуть зазнати руйнування будівель та інфраструктури, а також мати проблеми з доступом до енергії та інших ресурсів. Це може призвести до перерв у виробництві та навіть припинення діяльності підприємства, що має серйозні наслідки для його персоналу та економічної стабільності. Такі умови створюють стрес та тривогу серед працівників і можуть значно вплинути на їхню продуктивність та здоров'я.

Зміна умов роботи та оплати праці: у період кризи часто відбуваються зміни у робочих умовах, наприклад, перехід на дистанційну роботу, зміни в графіках роботи або навіть зміна виду виконуваних завдань.

Це може викликати стрес та незадоволення серед працівників, особливо якщо такі зміни супроводжуються скороченням зарплати або втратою привілеїв. Подібні дії можуть підірвати мотивацію персоналу та призвести до зниження продуктивності праці.

Управління кадрами в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтоване на досягнення оптимальної ефективності діяльності підприємства та забезпечення справедливих відносин між працівниками. Розвиток системи управління персоналом в цьому супермаркеті можна умовно поділити на три етапи:

- аналіз та оцінка потреб у робочій силі, враховуючи плани продажів,
- аналіз персоналу, пошук альтернатив і т. д.;
- формулювання цілей відповідно стратегічним цілям організації;
- порівняння досягнених результатів з планом, виявлення відхилень, які можуть включати процеси найму та навчання працівників.

Традиційний підхід до робочої сили розглядає її як звичайний ресурс, подібний до матеріалів чи обладнання. Проте, важливо усвідомлювати суттєві відмінності, які роблять людський фактор унікальним:

1. Автономія: Наймані працівники мають право відмовлятися від умов праці, які їм не підходять. Їх не можна примушувати до роботи, яка суперечить їхнім цінностям чи етичним міркуванням.
2. Свобода волі: Працівники мають право звільнитися за власним бажанням, навіть якщо роботодавець не задоволений їхньою роботою. Це дає їм значну свободу та контроль над своїм життям.
3. Колективна дія: Працівники можуть об'єднуватися в профспілки та брати участь у страйках, щоб захистити свої права та поліпшити умови праці. Це дає їм можливість впливати на рішення, які стосуються їхнього життя.
4. Здатність до саморозвитку: Люди володіють унікальною здатністю до навчання та перекваліфікації. Це дозволяє їм адаптуватися до мінливих умов ринку праці та опановувати нові навички.
5. Вартість праці: Рівень оплати праці не є фіксованою величиною, а стає предметом переговорів між працівниками та роботодавцями. Це відображає цінність людського капіталу та його внесок у виробництво.

Концепція управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може бути описана як стратегія зменшення витрат на найм робочої сили. В основі управління в цьому супермаркеті лежать такі принципи:

- Ретельний розподіл обов'язків і відповідальності для кожного працівника.
- Дотримання внутрішнього порядку та дисципліни.
- Використання принципу єдиноначальності у прийнятті управлінських рішень.
- Підпорядкованість особистих інтересів загальним інтересам компанії.
- Встановлення справедливої оплати працівникам за їхню працю.
- Централізація управління та консолідація повноважень.
- Чітка розподілена структура управління з визначеними ролями для керівництва.
- Дотримання принципу справедливості під час вирішення конфліктних ситуацій.
- Збереження стабільності робочих місць для працівників.
- Сприяння розвитку ініціативи серед персоналу на всіх рівнях організації.

Однією з основних мет цілей управління персоналом у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є забезпечення максимальної гнучкості та пристосованості в організаційному управлінні та управлінні персоналом. Це передбачає розробку комбінованої системи управління ефективністю персоналу, яка включає в себе інструменти для оцінки та підвищення продуктивності співробітників. Паралельно з цим реалізується комплексна система управління якістю персоналу, спрямована на підвищення якості роботи персоналу та їхню професійну підготовку. Останній аспект цільової політики полягає у досягненні максимальної продуктивності інвестицій у розвиток персоналу,

щоб забезпечити стабільний розвиток компанії та високий рівень задоволеності працівників.

Керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» визначається комплексом заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективного управління персоналом.

По-перше, встановлюється прозора та добросовісна взаємодія між співробітниками та керівництвом, що базується на принципах соціального партнерства. Керівництво прагне забезпечити благополуччя і успіх персоналу шляхом створення конкурентних умов праці та підтримки соціальної стабільності.

По-друге, визначаються чіткі та реалістичні цілі для організації та працівників, які контролюються та винагороджуються в залежності від досягнень.

По-третє, формується корпоративна культура, заснована на цінностях співробітників та керівництва, яка включає в себе принципи співробітництва, ефективності, якості, відповідальності та довіри.

По-четверте, впроваджуються передові методи управління персоналом, що базуються на найкращому вітчизняному та зарубіжному досвіді. Це включає в себе організаційне керування, проектування управління персоналом, оцінювання співробітників, навчання та розвиток персоналу та управління корпоративною культурою. Нарешті, проводиться постійне вдосконалення системи управління персоналом шляхом планування роботи, організації та контролю виконання завдань.

Важливою складовою є кадрове забезпечення, яке відіграє ключову роль у функціонуванні підприємства Сільпо. Особливу увагу слід приділяти принципам роботи з персоналом та змісту кадрової політики. Кадрова політика є основою системи управління персоналом і визначається як сукупність норм, цілей та правил, які впливають на взаємини з працівниками. Деякі з них:

- раціональне використання трудового потенціалу;

- створення ефективної робочої атмосфери;
- забезпечення організації кваліфікованим персоналом;
- дотримання трудового законодавства та прав працівників.

Кадрова політика у ТОВ «Сільпо-Фуд» має ефективність на високому рівні, саме тому, те як саме вона впливає на загальний стан наведено нижче:

- процес відбору та навчання персоналу;
- моніторинг рівня оплати праці на ринку;
- розвиток кваліфікаційних програм для персоналу;
- планування кадрових ресурсів.

Цілеспрямованість, розподіл праці, відповідальність, компетентність, дисципліна, стимулювання та ієрархічність - основні принципи роботи з персоналом в Сільпо. Вони спрямовані на досягнення високої ефективності та максимального задоволення потреб підприємства.

Для всіх працівників офісів і керівників магазинів мережі також проводяться навчальні лекції, тренінги та майстер-класи, організовані відділом навчання та розвитку персоналу. Керівники магазинів та їх заступники проводять короткочасні тренінги для всіх співробітників магазинів. Заохочення та мотивація персоналу узагальнені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.11 – Заходи щодо заохочення та мотивації за критерієм поділу персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Критерії	Характеристика
Топ-працівник	Спочатку, керівництво магазину обирає найкращих працівників на основі їхніх робочих досягнень, а потім відбувається таємне голосування серед колег. Фотографії визнаних співробітників публікуються на дошці визнання.
Лідери	Змагання серед магазинів мережі. Для перемоги необхідні найкращі показники в роботі магазину.

Продовження таблиця 2.11;

Welcome-Пак	Нові співробітники офісів отримують комплект корисних предметів з унікальним дизайном. У цьому комплекті є шопер, блокнот, ручка, кружка, а також цікаві наліпки для гаджетів.
«Амбасадор»	Сільпо активно взаємодіє зі студентською громадськістю, пропонуючи їм можливості для працевлаштування та участі в програмах підтримки, таких як проєкт "Амбасадор". Це допомагає студентам поєднувати навчання з роботою та розвивати свої навички та навички.
Екскурсії на підприємства постачальників	Наші працівники можуть відвідати підприємства-постачальники з метою підвищення якості обслуговування клієнтів, а також ознайомлення з основними процесами виробництва товарів, які продаються у наших магазинах.
Психологічна підтримка	У період початку війни в Україні, Сільпо надавав психологічну підтримку своїм співробітникам та всім тим, хто постраждав. Ця підтримка включала не лише психологічні консультації, але й різноманітні програми для зняття стресу та підтримки емоційного стану.

Сільпо створює сприятливе середовище для розвитку та підтримки своїх працівників. Підтримка психологічного стану персоналу під час воєнного положення в Україні свідчить про високий рівень соціальної відповідальності компанії. Організація дитячих екскурсій, конкурсів та навчальних програм для співробітників та їхніх дітей сприяє формуванню сприятливого робочого середовища та розвитку сімейних цінностей. Впровадження бонусних програм також сприяє підвищенню мотивації персоналу та підтримує командний дух в колективі.

Ці ініціативи не лише сприяють задоволенню працівників, але й сприяють покращенню продуктивності та збереженню талановитих кадрів.

Програма лояльності "Власний Рахунок" була розроблена на основі аналізу досвіду найбільш успішних програм лояльності у міжнародній практиці і запроваджена у 2007 році. На даний момент вона функціонує у всіх магазинах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У сучасних умовах, забезпечення безпеки персоналу є найважливішим аспектом управління підприємством. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» регулярно розглядають умови праці та розробляють ефективні стратегії для забезпечення безпеки працівників. Наприклад, щотижня складаються графіки роботи в офісі та визначається можливість вибору для працівників між роботою на віддаленій основі та в офісі. Крім того, встановлені чіткі процедури дій на випадок надзвичайних ситуацій, таких як повітряні тривоги, для забезпечення безпеки та спокою всього колективу.

Навіть у найскладніших умовах, які включають атаки на енергетичні об'єкти та перерви в постачанні води, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продовжує забезпечувати фізичний комфорт своїм працівникам. Це може включати такі заходи, як придбання генераторів електроенергії, запасів води та інших необхідних ресурсів.

Турбота про психічне становище працівників є важливою складовою сучасної системи мотивації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Стрес, тривога, вигорання та психічні перешкоди можуть суттєво вплинути на працездатність та мотивацію, тому забезпечення психологічної підтримки та створення сприятливого робочого середовища стає необхідним завданням для керівництва підприємства.

Наразі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зосереджене на розвитку системи мотивації персоналу, а саме у напрямку навчання, оскільки це визначає ефективність професійної діяльності всіх працівників. Система мотивації навчанням компанії виконує важливу роль у забезпеченні взаємодії цілей персоналу з стратегічними завданнями підприємства.

Ще одним аспектом адаптивності сучасної системи мотивації компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є її здатність інтегрувати нові технології та інноваційні

підходи для навчання свого персоналу. Наприклад, використання цифрових платформ для моніторингу та аналізу продуктивності працівників, впровадження гнучких систем нагород, а також використання ігрових елементів у навчальних програмах, тренінги, семінари та ін.[16].

Важливо також відзначити, що сучасна система мотивації компанії орієнтується на індивідуальні потреби свого персоналу та прагне задовільнити кожного. Отже, сучасна система мотивації ТОВ «Сільпо-Фуд» - це система, яка враховує не тільки потреби ринку, але й бажання свого персоналу, який в свою чергу прагне допомогти компанії ефективно адаптуватися до змін в країні та забезпечити успіх у непередбачуваних умовах.

2.3. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Для аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» та виявленні в ній проблем, варто спочатку зосередити увагу на розгляді самого персоналу підприємства.

Персонал підприємства варто поділити на дві категорії. До першої категорії входить промислово-виробничий персонал (працівники основних, допоміжних, обслуговуючих цехів) та до другої – непромисловий персонал, який в свою чергу поділяється на основних виробничих робітників, які безпосередньо приймають участь в процесі створення матеріальних цінностей, керівники (директора, начальники, керівники відділів), адміністратори, бухгалтери, інженери, диспетчери, касири, секретарі, охоронці та ін. [10;11;12].

Таблиця 2.12 – Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр

Назва рядка	Роки			Абсолютне відхилення (тис. грн)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Кількість персонал у за рік	39434	42935	33390	3501	-9545	108,9	77,8

Продовження таблиці 2.12;

Середньоб- лікова чисельність персоналу	3286	3578	2783	292	-795	108,9	77,8
--	------	------	------	-----	------	-------	------

Джерело: розраховано на основі [10; 11; 12]

У 2021 році спостерігалось зростання чисельності персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Середня кількість співробітників збільшилася на 3501 особу, що становить 9%. Проте у 2022 році спостерігається зменшення чисельності персоналу. Середня кількість співробітників знизилася на 9545 осіб, що становить 22% порівняно з попереднім роком. Однією з головних причин цієї динаміки є вплив війни в Україні. Військові дії призвели до економічної нестабільності, змусили до реструктуризації бізнесу та спричинили масову міграцію населення як в середині країни, так і за кордон.

Загалом, зменшення чисельності персоналу в 2022 році свідчить про необхідність адаптації підприємства до складних економічних умов, спричинених війною в Україні. Це може мати наслідки для системи мотивації персоналу, оскільки компанії доводиться вживати заходи для оптимізації витрат, що може впливати на рівень мотивації та задоволення працівників.

Для співробітників організації заробітна плата є ключовим аспектом мотивації [13; 14]. Фонд оплати праці підприємства «Сільпо-Фуд» в себе основну зарплату, додаткову зарплату (оплата відпусток та ін.), а також заохочення та винагороди.

Таблиця 2.13 – Фонд оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. [28]

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (тис. грн)		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022				
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Фонд основної зарплати, тис. грн	6157,1	7521,01	8155,4	1363,9	634,39	122,2	108,4

Продовження таблиці 2.13;

Фонд додаткової зарплати, тис. грн	24832,8	28725,5	31740,5	3892,7	3015	115,7	110,5
у тому числі:							
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	33145,8	34715,1	43810	1569,3	9094,9	104,7	126,2
премії та винагороди, що носять систематичний характер	41258,4	6129,5	14522,6	-35129	8393,1	14,9	236,9
виплати, пов'язані з індексацією зарплати	7562,5	61256,5	4256,4	53694	-57000	810,0	6,9
Заохочувальні та компенсаційні виплати,	4752,5	4782,4	10452,5	29,9	5670,1	100,6	218,6
матеріальна допомога	5562,5	4102,5	5104,6	-1460	1002,1	73,8	124,4
соцпільги (інд. характер)	452,5	4522,4	4522,4	4069,9	0	999,4	100,0
оплата за невідпрацьований час	5165,1	4522,6	7563,4	-642,5	3040,8	87,6	167,2
ФОНД ОПЛАТИ ПРАЦІ, тис.грн	45622,5	81569,5	110145,2	35947	28576	178,8	135

Аналізуючи фонд оплати праці та його статті компанії «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. варто сказати, що загальний фонд оплати праці збільшився з 2020 року з 45622,5 тис. грн до 110145,2 тис. грн у 2022 році. Фонд основної зарплати також збільшився 8,4% порівняно з 2021 роком, проте найбільше зростання за аналізований період було наявне в 2021 році (на 22,2%). Фонд додаткової зарплати також збільшився на 10,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком, у тому числі надбавки (на 26,2% у 2022 році), премії та винагороди (на 136,9% у 2022 році), виплати пов'язані з індексацією зарплати у 2021 році неймовірно збільшилися на 710%, проте у 2022 році зменшилися на 93,1% порівняно з 2021 роком. Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли у 2022 році порівняно з 2021 роком на 118,6%, у тому числі матеріальна допомога (на 24,4% у 2022 році), соціальні залишилися незмінними у 2022 році, проте у 2021 році збільшилися на 899,4%, оплата за невідпрацьований час (на 67,2% у 2022 році).

Таблиця 2.15 – Аналіз продуктивності праці, зарплатовіддачі та зарплатоємності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2020-2022 рр.

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	64402634	72784231	69990601
Чисельність персоналу	39434	42935	33390
Фонд оплати праці	45622,5	81569,5	110145,2
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1633,18	1695,22	2096,15
Зарплатоємність, тис. грн/грн	0,00071	0,00112	0,00157
Зарплатовіддача, тис. грн/грн	1411,6	892,3	635,4

Аналізуючи показник праці варто зазначити, що продуктивність праці впродовж періоду 2020-2022 рр. зростала і дійшла до максимального значення

у 2022 р. до 2096,15 грн, що може казати про те, що навіть у період початку війни ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продовжувало інвестувати в свій персонал, в систему мотивації для того, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність не тільки за рахунок того, що компанія виробляє, а й за рахунок якісного та навченого персоналу, який є рушієм компанії.

Зарплатоємність, яка також зростала протягом 2020-2022 рр., свідчить про збільшення частки витрат на оплату праці у загальній структурі витрат компанії. Це може бути наслідком як збільшення рівня заробітної плати, так і залучення більшої кількості працівників для підтримання виробничих процесів. Проте, зниження зарплатовіддачі з 1411,6 грн/грн до 635,4 грн/грн вказує на те, що витрати на оплату праці зростають швидше, ніж продуктивність праці, що може бути викликане різними факторами, включаючи підвищення витрат.

Таким чином, аналіз показників продуктивності праці та зарплатоємності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про значні зусилля компанії в напрямку підвищення ефективності використання трудових ресурсів через інвестиції у персонал, незважаючи на складні зовнішні умови.

Виходячи з розрахунку показників, можна сказати, що середньорічне виробництво продукції на одного працівника (ПВП) зросло з 1633 грн у 2020 році до 2096 грн у 2022 році, що може свідчити про підвищення продуктивності працівників компанії протягом зазначеного періоду. Показники фондів віддачі та коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизилися протягом аналізованого періоду, що може вказувати на погіршення управління запасами та активами компанії. Незважаючи на те, що доходи від реалізації продукції зростали протягом аналізованих років, рентабельність активів підприємства та рентабельність продукції показали динаміку зменшення, що може бути наслідком того, що за час війни у підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зросли витрати для провадження своєї діяльності.

З метою комплексного аналізу діяльності мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони, а

також можливості та загрози, що постають перед компанією. Виходячи зі SWOT-аналізу, можна сказати, що компанія має ряд сильних сторін, які допомагають «СІЛЬПО-ФУД» забезпечувати стабільний розвиток щороку, незважаючи на економічні та військові кризи в країні. Однак ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стикається і з певними слабкими сторонами, вирішення яких залежить від того, як компанія побудує свої стратегічні плани щодо інвестування в свої ресурси для того, щоб мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії. Щодо можливостей, варто відмітити, що компанія потенційно може вийти на світовий ринок, що суттєво підвищить конкурентоспроможність бренду та розширить ринки збуту.

Водночас, торгова мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» знаходиться під загрозою впливу сильної конкуренції з боку підприємств, які надають схожі торговельні послуги, а також через вплив економічних коливань, політичної нестабільності та інших чинників. Аналізуючи показники праці, варто зазначити, що продуктивність праці протягом періоду 2020-2022 рр. зростала і досягла максимального значення у 2022 році – 2096 грн, що свідчить про те, що навіть у період початку війни ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продовжувало інвестувати в свій персонал та систему мотивації для підтримання конкурентоспроможності. Зарплатоємність також зростала за 2020-2022 рр., що свідчить про зростання частки фонду оплати праці у структурі витрат, проте зарплатовіддача зменшилася з 1411,6 грн. до 635,4 грн., що може вказувати на зменшення ефективності використання фонду оплати праці. Таким чином, попри зростання продуктивності праці, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стикається з викликами в управлінні запасами та активами, а також зі зменшенням рентабельності, що потребує вдосконалення стратегій управління і подальших інвестицій у розвиток ресурсів компанії.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Удосконалення системи мотивації за рахунок впровадження програми «Робочий баланс»

Система мотивації персоналу є ключовим фактором, що впливає на продуктивність та конкурентоспроможність роботи ТОВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тому для підприємства, яке впроваджує велику кількість заходів, направлених на розвиток свого персоналу та їх мотивацію

Виходячи із звітів про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2020-2022 рр. варто зазначити наступні інструменти системи мотивації, які підприємство вже має для того, щоб розробити нові:

- 1) «Перевершник кварталу» - фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани;
- 2) Welcome новачків - в перший день роботи кожен новачок отримує мерч підприємства;
- 3) Привітання з днем народження – в день свого народження усі працівники отримують привітання від компанії (смс у месенджері або email);
- 4) День народження магазину – привітання працівників магазину в день народження самого магазину;
- 5) Мотивація наставників – підтримка та заохочення з боку наставників в магазинах;
- 6) Програма «Лідер» - змагання між магазинами за основними показниками роботи;
- 7) StudMovieSilpo – конкурс відеоробіт для студентів, які працюють в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» .

Для своїх співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонує навчання, в рамках якого в 2020 році відбулося 170 ознайомлюваних лекцій, тренінгів і майстер-класів для 2484 працівників з 19 тем, зокрема: «Надихаючий лідер», «Покоління Y&Z», «Навики публічних виступів»; 18 вебінарів для 2823

працівників за темами «Сила звички», «Управління емоціями», «Веганська продукція», «Аквакультура, Дика та фермерська риба»; 1432 мінітренінги від керуючих та їхніх заступників для 5212 співробітників магазинів з тем «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво».

У 2021 році було проведено 1260 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів для 16184 співробітників з 45 тем: «Надихаючий лідер», «Емоційний інтелект – стійкий фундамент щасливого та успішного життя», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку»; 30 вебінарів для 7192 співробітників за темами: «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-life balance в епоху відділеної роботи», «Чай Власного імпорту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція»; 3274 мінітренінги від керуючих та їх заступників для 31860 співробітників з тем «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Командна робота», «Наставництво», «Цінності, які ми шануємо», «Здоров'я» (з дегустаціями), «Антипасті» (з дегустаціями), «Сири» (з дегустаціями).

У 2022 році офлайн-навчання змінилося на e-learning. Було створено 39 електронних програм навчання (продавці-консультанти, продавці свіжих, кухарі, пекарі, оброблювачі риби, жилувальники та обвалювальники тощо) та 3 тренінги у форматі електронних курсів («курс завідувача», «курс заступника керуючого», «цільовий відбір»). Також створено 76 унікальних інтерактивних курсів, які потім увійшли у нові програми навчання персоналу. Співробітниками пройдено 23806 інтерактивних курсів, виконано 1088 електронних програм навчання

Аналізуючи дані заходи щодо мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можна побачити, що підприємство в основному спрямоване на заходах навчання свого персоналу. Це пов'язано з тим, що компанія прагне:

- сприяти підвищенню рівня задоволеності своїх клієнтів і лояльності до бренду за рахунок висококваліфікованого персоналу;

- допомогти своєму персоналу краще виконувати свої обов'язки, використовуючи сучасні технології;
- інвестування у розвиток персоналу для зменшення плинності кадрів;
- підтримати свою конкурентоспроможність на ринку.

Проте, на нашу думку, однією з проблем в системі мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може бути недостатня диференціація винагород в процесі навчання та роботи. Як можна спостерігати, персонал за свої заслуги в основному отримує грошові винагороди або премії. Також однією з проблем в системі мотивації може бути недостатня увага до зворотного зв'язку, а саме в процесі виконання персоналом безпосередньо своїх обов'язків. Тобто варто за кожним співробітником або групою співробітників закріпити ментора, який буде спостерігати, допомагати та підтримувати персонал для підвищення їхньої залученості і мотивації до роботи. Також головною проблемою може стати відсутність індивідуального підходу. Це може проявлятися в тому, що якась частина персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вважають для себе важливим отримати фінансові винагороди, для інших – можливість гнучкого графіка, а для інших – просто участь у заходах, тренінгах та ін. Тому важливо зосередитися на виправленні цих проблем, які б здавалося не є суттєвими, проте вони можуть значно вплинути на мотивацію персоналу та їх залученість до роботи.

ТОВ "СІЛЬПО ФУД" вже має велику кількість різноманітних заходів для мотивації працівників. Для того щоб удосконалити систему мотивації в умовах сьогодення в Україні, варто впровадити інноваційні заходи, які враховують поточний контекст і потреби працівників.

Ми пропонуємо ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розглянути першу ідею для впровадження на підприємстві, що потенційно може покращити систему мотивації персоналу та їх продуктивність праці.

Таблиця 3.1 – Програма для підвищення мотивації персоналу ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»

Назва програми	Опис	Інвестиції з боку підприємства	Очікувані вигоди	Підвищення продуктивності (очікуване)
Робочий баланс	гнучкі графіки роботи (можливість часткового віддаленого режиму, зміни робочих змін, або робота за індивідуальним графіком).	не потребується значних витрат	Підвищення задоволення працівників, зменшення плинності кадрів, зниження стресу	на 7%

Для розрахунку ефективності заходів у грошовому виразі можна використати формулу, яка враховує очікуване підвищення продуктивності в результаті впровадження заходів та їх витрати.

Для того, щоб визначити очікуваний дохід компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2024 рік, варто порівняти відсотково наскільки зростав дохід від реалізації продукції за 2020-2022 рр.

- Дохід від реалізації продукції за 2020 р. – 64402634 тис. грн.
- Дохід від реалізації продукції за 2021 р. – 72784231 тис. грн.
- Дохід від реалізації продукції за 2022 р. – 69990601 тис. грн.
- Дохід від реалізації продукції за 2023 р. – 84727987 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Відносна динаміка змін доходу від реалізації продукції ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Показник	Відносне значення, %		
	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Дохід від реалізації продукції	113	96	121

Джерело: розраховано на основі [28]

Виходячи з розрахунку відносної динаміки зростання (зменшення) доходу від реалізації продукції компанії, можна спостерігати збільшення на 13% у 2021 році та на 21% у 2023 році. Наявне зменшення у 2022 році (на 4%).

Розраховувавши середнє значення відсоткового зростання доходу від реалізації продукції, спостерігається тенденція зростання доходу від реалізації продукції в середньому на 13% кожного року.

Отже, очікуваний дохід у 2024 році потенційно може скласти:

$$84727987 * 1,13 = 11\,014\,638,4 \text{ тис. грн.}$$

Розраховувавши очікуваний дохід від реалізації продукції у 2024 році, переходимо до розрахунку очікуваної продуктивності праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

- Продуктивність праці у 2020 році – 1633,18 тис. грн/ос.
- Продуктивність праці у 2021 році – 1695,22 тис. грн/ос.
- Продуктивність праці у 2022 році – 2096,15 тис. грн/ос.
- Продуктивність праці у 2023 році – 2389,61 тис. грн/ос.

Таблиця 3.3 - Відносна динаміка зміни продуктивності праці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Показники	Відносне значення, %		
	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Продуктивність праці	104	124	114

Джерело: розраховано на основі [10; 11; 1228]

Виходячи з розрахунку відносної динаміки зростання (зменшення) продуктивності праці компанії, можна спостерігати збільшення на 4% у 2021 році, 24% у 2022 році та 14% у 2023 році. Розраховувавши середнє значення відсоткового зростання продуктивності праці персоналу, спостерігається тенденція зростання в середньому на 14% кожного року.

Отже, очікувана продуктивність праці у 2024 році потенційно може скласти:

$$2389,61 * 1,14 = 2724,16 \text{ тис. грн.}$$

Тож проведемо аналіз того, наскільки підвищиться продуктивність праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за рахунок введення заходів мотивації, які були зазначені у табл. 3.1.

Перша програма – «Робочий баланс». За рахунок впровадження даної програми планується підвищення продуктивності праці на 7% у 2024 році. Маючи розраховану очікувану продуктивність праці на 2024 рік, а саме 2724,16 тис. грн, впровадивши даний механізм мотивації вже в цьому році, підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до кінця року зможе збільшити продуктивність праці до показника $2724,16 * 1,07 = 2914,86$ тис. грн/ос.

Дохід від реалізації продукції за рахунок впровадження даного інструменту мотивації персоналу потенційно може скласти $11\,014\,638,4 * 1,07 = 11\,785\,663,1$ тис. грн.

Витрати на введення програми «Робочий баланс» будуть включати в себе витрати на створення системи розкладу праці часткового віддаленого режиму та індивідуальний графік.

Таблиця 3.4 – Інші операційні витрати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
2020-2023 рр.

Показник	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Інші операційні витрати, тис. грн	56162	121299	160302	63819

Джерело: розраховано на основі [28]

Таблиця 3.5 – Відносна динаміка інших операційних витрат ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» 2020-2023 рр.

Показники	Відносне значення, %		
	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Інші операційні витрати	216	132	40

Джерело: розраховано на основі [28]

Виходячи з розрахунку відносної динаміки зростання (зменшення) інших операційних витрат компанії, можна спостерігати збільшення на 116% у 2021 році, 32% у 2022 році та зменшення на 60% у 2023 році.

Розрахувавши середнє значення відсоткового зростання інших операційних витрат, спостерігається тенденція зростання в середньому на 69% кожного року.

Отже, очікувані інші операційні витрати компанії у 2024 році потенційно можуть скласти $63819 * 1,69 = 44035,11$ тис. грн.

Отже, впровадження програми «Робочий баланс» покаже наступні результати у 2024 році:

- Дохід від реалізації продукції - 11 785 663,1 тис. грн.;
- Продуктивність праці персоналу - 2914, 86 тис. грн/ос.;
- Інші операційні витрати - 44035,11 тис. грн.

Ефективність $= (1,07 * 11785663,1) - 44035,11 = 12566624,4$ тис. грн.

Ефект від провадження цієї програми можна розрахувати за наступною формулою:

$$ET = PT - VT, \text{ грн.}, \quad (3.1)$$

де, PT – вартість оцінка результатів від здійснення заходів за розрахунковий період, грн.; VT – вартісна оцінка витрат на здійснення заходів за цей же період, грн.

Отже, ефект від провадження програми «Робочий баланс» буде становити:

$$12566624,4 - 44035,11 = 12\,522\,589,3 \text{ тис. грн.}$$

3.2 Покращення системи мотивації за рахунок програми «Ідеї для зростання»

Аналізуючи заходи щодо мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можна зробити висновок, що підприємство зосереджене на підвищенні кваліфікації своїх співробітників, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та лояльності до бренду. Однак, існують певні проблеми в системі мотивації, зокрема недостатня диференціація винагород та уваги до зворотного зв'язку. У відповідь на ці виклики ми пропонуємо впровадження

програми «Ідеї для зростання», яка спрямована на підвищення мотивації та продуктивності працівників через залучення їх до процесу генерування та впровадження інноваційних ідей.

Таблиця 3.6 – Програми для підвищення мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Назва програми	Опис	Інвестиції з боку підприємства	Очікувані вигоди	Підвищення продуктивності (оцікуване)
Ідеї для зростання	Програма, яка надає працівникам можливість пропонувати нові ідеї щодо покращення роботи та операцій. За успішні пропозиції надаватимуться винагороди або премії	Незначні витрати на організацію та адміністрування програми, а також потенційні бонуси для працівників	Підвищення залученості працівників	на 15%

Друга програма – «Ідеї для зростання». Очікуване підвищення продуктивності праці від провадження цієї програми планується на 15%.

Маючи розраховану очікувану продуктивність праці на 2024 рік, а саме 2724,16 тис. грн, впровадивши даний механізм мотивації вже в цьому році, підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до кінця року зможе збільшити продуктивність праці до показника $2724,16 * 1,15 = 3132,78$ тис. грн/ос.

Дохід від реалізації продукції за рахунок впровадження даного інструменту мотивації персоналу потенційно може скласти $11\,014\,638,4 * 1,15 = 12\,666\,834,2$ тис. грн.

Очікувані інші операційні витрати компанії у 2024 році потенційно можуть скласти 44035,11 тис. грн.

Отже, впровадження програми «Ідеї для зростання» покаже наступні результати у 2024 році:

- Дохід від реалізації продукції - 12 666 834,2 тис. грн.;

- Продуктивність праці персоналу – 3132,78 тис. грн/ос.;
- Інші операційні витрати - 44035,11 тис. грн.

Ефективність $= (1,15 * 12666834,2) - 44035,11 = 14\,522\,824,2$ тис. грн.

Ефект від провадження програми «Ідеї для зростання» буде становити:
 $14\,522\,824,2 - 44035,11 = 14\,478\,789,1$ тис. грн.

Виходячи з розрахунків результативності провадження нових програм мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», варто зазначити наступне:

- Найбільший дохід від реалізації продукції в 2024 році буде від впровадження програми «Ідеї для зростання» - 12 666 834,2 тис. грн.;
- Найбільший показник продуктивності праці буде за рахунок програми «Ідеї для зростання»;

Найбільше значення ефекту від впровадження програми буде становити 14 478 789,1 тис. грн. Це програма «Ідеї для зростання».

Виходячи з розрахунків ефективності, які було проведено для кожної з запропонованої програми, можна зробити висновок про те, що програма «Ідеї для зростання» забезпечує найбільший потенціал ефективності та дає найбільший ефект. Це робить її найбільш привабливим вибором для реалізації. Програма «Ідеї для зростання» не лише має високий потенціал підвищення ефективності, але є особливо актуальною та важливою в контексті війни в Україні. Впровадження такої програми сприятиме розвитку компанії та підтримці працівників у складний період[7].

Програма дозволить працівникам бути активними учасниками процесу покращення роботи компанії. У складний час війни залучення працівників та надання їм можливості висловлювати свої ідеї може сприяти підвищенню їх мотивації та залученості до роботи. Окрім того, працівники можуть відчувати невпевненість або страх щодо свого майбутнього через війну. Надаючи їм можливість брати участь у розробці інноваційних рішень, компанія допоможе працівникам відчувати, що їхній внесок цінний та має значення для успіху організації. Завдяки програмі працівники можуть пропонувати ідеї щодо

покращення ефективності та оптимізації роботи, що може призвести до швидшої адаптації до мінливих умов [8;30;31].

Не менш важливим фактором цієї програми є те, що нові ідеї сприяють створенню культури відкритості, співпраці та взаємодії між працівниками. Це може допомогти компанії краще пережити складні часи та зміцнити свою позицію на ринку.

Загалом, програма «Ідеї для зростання» є не лише ефективним інструментом для підвищення продуктивності, але також має додаткову цінність у контексті війни в Україні, сприяючи залученості та мотивації працівників, а також забезпечуючи адаптацію до мінливих умов.

Програма «Ідеї для зростання» має на меті залучення працівників у розробку та реалізацію інноваційних ідей для покращення діяльності компанії. Впровадження цієї програми починається з того, що керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинне оголосити про цю програму всім співробітникам. Оголошення повинно включати чітке пояснення цілей програми, очікуваних результатів та методів мотивації. Далі треба зайнятися розробкою спеціального механізму збору ідей. Це може бути онлайн-платформа, електронна пошта керівництва або фізична «коробка ідей».

Важливо також визначити чіткі критерії оцінки ідей, такі як їхній вплив на продуктивність, ефективність або задоволення клієнтів. В середині колективу варто створити комісію з оцінки ідей, що складається з представників різних відділів компанії. Комісія буде відповідальна за оцінку поданих ідей за заздалегідь визначеними критеріями:

- Потенційний вплив на бізнес: наскільки ідея може допомогти компанії досягти своїх цілей.
- Оригінальність: наскільки ідея є новою та інноваційною.
- Реалістичність: наскільки ймовірно, що ідею можна буде успішно реалізувати.

Комунікація та зворотний зв'язок із працівниками є важливими для підтримки їхньої мотивації. Компанія повинна повідомляти працівників про

розгляд їхніх ідей, а також оголошувати результати впровадження ідей та успішні приклади.

Для кожної відібраної ідеї буде розроблено план реалізації. План реалізації повинен включати такі елементи, як бюджет, графік виконання та відповідальні особи. Прогрес реалізації ідей буде регулярно моніторитися та оцінюватися. На основі моніторингу та оцінки можуть бути внесені коригування до планів реалізації.

Для підвищення мотивації працівників під час реалізації програми можна використовувати інноваційні методи та інструменти мотивації, такі як гейміфікація, віртуальні події, програми наставництва, візуалізація результатів та платформи для співпраці. Ці методи допоможуть стимулювати участь працівників у розробці та реалізації нових ідей, що сприятиме успіху компанії навіть у складних умовах війни.

Після впровадження програми «Ідеї для зростання» компанія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зможе помітити позитивні результати. Завдяки створенню онлайн-порталу, працівники активно подавали і продовжують подавати свої пропозиції, що призводить до зростання кількості нових ідей. Ця платформа забезпечує відкритий та прозорий канал для обміну ідеями, що покращує взаємодію між працівниками.

Керівництво компанії використовує встановлені критерії оцінки, що були на етапі впровадження програми, щоб обрати найкращі пропозиції для подальшого розгляду та впровадження. Експертні групи з різних підрозділів компанії вивчають подані ідеї, надаючи об'єктивну оцінку та зворотний зв'язок працівникам.

Заохочення працівників до участі в програмі стає ще одним стимулом для подальшого генерування ідей. Грошові винагороди, додаткові вихідні та можливості професійного розвитку мотивують працівників активно долучатися до програми та пропонувати нові рішення.

Результати впровадження обраних ідей спостерігаються досить швидко. Підвищується продуктивність роботи, ефективність операцій та якість

обслуговування клієнтів. Нові ідеї сприяють оптимізації робочих процесів, що знижує витрати та підвищує прибутковість. Завдяки відкритому та прозорому механізму зворотного зв'язку, працівники бачать результати своїх пропозицій, що підвищує їхню мотивацію та довіру до компанії.

Впроваджені ідеї сприяють покращенню корпоративної культури, створенню інноваційного середовища та зміцненню командної роботи. Такий підхід також дозволяє виявляти та розвивати приховані таланти серед працівників, що додає додаткову цінність команді.

В умовах війни програма «Ідеї для зростання» дозволить компанії адаптуватися до мінливих умов, знаходити нові можливості для розвитку та підтримувати мотивацію працівників, що в свою чергу буде сприяти стійкості та успіху компанії, навіть у важкі часи. Це підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку та зміцнює її позиції серед споживачів і партнерів.

ВИСНОВОК

У сучасному бізнес-середовищі питання мотивації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні успіху підприємства. Мотивація визначається як внутрішня сила, яка стимулює людину до досягнення цілей та задоволення своїх потреб. У контексті підприємницької діяльності, мотивація персоналу є одним з ключових факторів, що визначають успішність будь-якого підприємства. Вона впливає на продуктивність праці, лояльність співробітників, їхню залученість до роботи та загалом на атмосферу в колективі. Утримання талановитих співробітників і забезпечення їхньої високої продуктивності стають дедалі більшими викликами для компаній у сучасному світі. На щастя, ці проблеми можна вирішити, зосередившись на мотивації персоналу. Ефективне управління людськими ресурсами, а саме мотивація співробітників, відіграє вирішальну роль у досягненні цілей компанії. Мотивовані команди з більшою ймовірністю будуть продуктивними, співпрацюватимуть та створювати якісну роботу.

Теорії мотивації персоналу можуть допомогти підприємствам зрозуміти, які різні мотиваційні підходи впливають на поведінку персоналу і які з них є найбільш ефективними для досягнення високої продуктивності праці та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Однією з найбільш відомих теорій мотивацій є ієрархія потреб Маслоу. Ця теорія є однією з найбільш відомих і широко застосовуваних теорій мотивації. Вона базується на тому, що потреби людини розташовані в певній ієрархії, і що людина буде прагнути задовольнити потреби більш високого рівня тільки після того, як будуть задоволені потреби нижчого рівня. Ієрархія Маслоу є корисним інструментом для підприємств у розробці стратегій мотивації працівників. Вона допомагає зрозуміти, що мотивує працівників на різних рівнях, і як забезпечити їхні потреби для підвищення продуктивності та задоволеності роботою.

Теорія Х та Y Дугласа МакГрегора є теорією, яка відображає різні погляди на природу людей і їхню мотивацію до праці. Теорія Х є

песимістичним представленням природи працівників, які не люблять працювати, потребують контроль, уникають відповідальності і мотивуються лише матеріальними винагородами. Напроти теорія Y, яка представляє оптимістичний погляд на природу персоналу і базується на тому, що праця для людей є певним чином відпочинком, вони не уникають роботи, а з задоволенням її виконують. Також представники даної теорії здатні до самоконтролю та самоуправління, вони активно залучаються до прийняття рішень і беруть відповідальність за виконання своїх обов'язків, тому використання цієї теорії може сприяти більш тривалому успіху через більшу залученість і задоволення працівників, що веде до підвищення продуктивності та інновацій на підприємстві.

У торгівельній сфері мотивація персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності бізнесу. Оскільки це галузь, де спілкування з клієнтами та здатність до продажів є важливими, підходи до мотивації персоналу часто спрямовані на стимулювання продажів, підвищення рівня обслуговування та розвиток особистісних навичок персоналу. Дані підходи об'єднують в собі принципи системності, комплексності, регламентації, стабільності, керованості, гнучкості, простоти та орієнтуються на кінцевий результат, а саме до підвищення продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та збільшенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб закріпити теоретичну частину питання мотивації персоналу, було проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - це одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Ця мережа відома своїм широким асортиментом товарів, високою якістю обслуговування та інноваційним підходом до розвитку. Основним видом діяльності у компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Також компанія має власне виробництво здібних виробів, тортів, тістечок, вироблення готової їжі та страв.

Місією компанії є приносити задоволення клієнтам від якості продукції та обслуговування працівників. Цінності, які дотримується компанії є наступними: мотивація, постійний розвиток, інновації у роботі, нульові відходи, орієнтованість на гостей, чесність і довіра, згуртована команда.

Виходячи зі SWOT-аналізу, який був проведений стосовно ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто зазначити, що компанія має свої сильні сторони, які допомагають їй стабільно розвиватися кожен рік, навіть у важкі періоди економічних та військових криз. Однак вона також стикається з певними слабкими сторонами. Рішення щодо цих проблем залежить від того, як компанія побудує свої стратегічні плани та інвестує в свої ресурси, щоб зменшити негативний вплив зовнішнього середовища на свою діяльність.

Щодо можливостей, важливо зазначити, що компанія може розглядати вихід на світовий ринок, що значно підвищить конкурентоспроможність бренду та розширить ринок збуту. Проте, торгова мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також стикається з загрозами, такими як сильна конкуренція від інших підприємств, які пропонують схожі послуги, а також вплив економічних коливань, політичної нестабільності та інших факторів.

Щодо системи мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» варто сказати, що керівництво ставить перед собою комплекс завдань для досягнення стратегічних цілей та ефективного управління персоналом. По-перше, вони прагнуть забезпечити відкриту та добросовісну взаємодію між співробітниками та керівництвом на основі соціального партнерства. По-друге, встановлюються чіткі та реалістичні цілі для організації та працівників, які контролюються та винагороджуються відповідно до досягнень. По-третє, формується корпоративна культура, ґрунтована на цінностях співробітників та керівництва, включаючи принципи співпраці, ефективності, якості, відповідальності та довіри. По-четверте, впроваджуються передові методи управління персоналом, базуючись на кращому вітчизняному та міжнародному досвіді, включаючи організаційне керування, оцінку працівників, навчання та розвиток персоналу та управління корпоративною

культурою. Нарешті, система управління персоналом постійно вдосконалюється через планування роботи, організацію та контроль виконання завдань.

У ході дослідження було також виявлено і проблеми в даній системі мотивації, а саме однією з проблем у мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може бути недостатня різноманітність у винагородах під час навчання та роботи. Зазвичай співробітники отримують грошові премії або винагороди за свою працю, проте система може не враховувати інші форми мотивації, такі як позитивний зворотний зв'язок. Також, можливо, не вистачає уваги до індивідуальних потреб співробітників. Деяким працівникам може бути важливо мати гнучкий графік, а інші можуть бажати більшої участі у тренінгах або заходах. Вирішення цих проблем може значно підвищити мотивацію персоналу та їх залученість до роботи, тому було розроблено ряд заходів, які ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потенційно може впровадити всередині колективу.

Тому у ході дослідження було розроблено ряд програм для впровадження в систему мотивації підприємства, а саме «Робочий баланс», «Ідеї для зростання» та «Колективні нагороди». Перша програма заключалася у тому, що програма дозволяє працівникам обирати гнучкі графіки роботи; друга програма орієнтована на отриманні можливості працівникам пропонувати нові ідеї щодо покращення роботи підприємства; третя програма є певним командним змаганням щодо, наприклад, який магазин досягне найвищого показника продажів за місяць, то команда переможців отримає винагород (як матеріальну, так і мотиваційна).

За результатами підрахунку ефективності впровадження даних програм було визначено, що найефективнішою програмою для системи мотивації персоналу буде «Ідеї для зростання». Це можна пояснити не тільки тими показниками, які було розраховано на період 2024 року, а саме дохід від реалізації продукції потенційно може становити 12 666 834,2 тис. грн, продуктивність праці – 3132,78 тис. грн, а й тим, що персоналу компанії важливо приймати участь у прийнятті рішень, які будуть стосуватися не тільки

їх мотивації, а й результату діяльності всього підприємства, його конкурентоспроможності. Крім того, в контексті війни в Україні, впровадження цієї програми може надати можливість працівникам активно брати участь у покращенні роботи компанії, що підвищить їхню мотивацію та залученість.

Для впровадження цієї програми компанії «Сільпо-Фуд» залишається лише забезпечити відкритість цієї програми, методи її проведення, чітке пояснення цілей та результатів. Окрім того, необхідно буде залучити засоби ІТ-комунікації для розробки спеціальних платформ, де будуть збиратися побажання та ідеї персоналу щодо покращення діяльності компанії, системи мотивації та ін. питань, які будуть актуальні в певні моменти економічної діяльності підприємства.

Вже після впровадження цієї програми компанія може очікувати позитивні економічні результати, такі як підвищення продуктивності роботи, збільшення доходу від реалізації продукції, оптимізація робочих процесів та покращення якості обслуговування клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 407 с.
2. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. *Блог Тетяни Богдан*, 2023. URL: lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html
3. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19. Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: *матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р.* Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247
4. Гаспарян С. Ритейл: як зміниться галузь після пандемії? KPMG. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2020/08/retail-changes-after-pandemic.html>
5. Горлова І.П. Концепції, елементи системи і технології управління персоналом. *Центральний науковий вісник*. 2018. №4 (45). 25 с.
6. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнес-інформ.*, 2010. №4. С. 102–104.
7. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
8. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2017. № 20.5. С. 211–216.
9. Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>
10. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf>
11. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>

12. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
13. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, т.133, 2012. С.65-71.
14. Калина А.В. Підвищення ролі мотиваційних та стимулюючих важелів в умовах ринкової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*. Одеса, 2008. Випуск 32. С.152-158.
15. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений.*, 2016. С.46-50.
16. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, випуск 4/2022. С.26-34.
17. Колодійчук А.В. Сутність поняття мотивації. Збірник науково-технічних праць. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.4. С. 226-231.
18. Лозинський І.Є., Єлисеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*, 2012. №3. С.184-188.
19. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. №4. С.203-206.
20. Мазур Н.А. Цифрова Трансформація Економіки: мікро та макроаспекти: колективна монографія. Кам'янець-Подільськ. Нац. ун-т ім. І. Огієнка, Чернівці: Чернівець. нац. ун-т Ю. Федьковича, 2022. 440 с.
21. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
22. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних ви-кликів. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2 (02). С.45-48.

23. Сардак С.Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*, 2008. № 6. С. 45–51.
24. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії: монографія. Кіровоград: КОД, 2009. 200 с.
25. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. №6. С.225-233.
26. Трофімов Ю.Л. Психологія: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Либідь, 1999. 558 с.
27. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2015. Випуск 2(3). С.107-112.
28. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Clarity project. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2022
29. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні: збірник наукових праць. Київ.: КНЕУ, 2016. Випуск 15. С. 146-154.
30. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. URL:<https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevykh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/>
31. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Happy monday:веб-сайт. URL:<https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>
32. Bruce,L. What's most important to employees today? URL: https://www.academia.edu/4262026/Employee_motivation_in_a_cross_cultural_or_ganisationAuthor_Li_Qin_Title_Employee_Motivation_in_a_Cross_cultural_Orga_nisation
33. Daniel H. Pink.Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, 2011. 288 p.

34. Douglas M. McGregor. The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*, 3rd Ed, 1960. p.310-321.
35. Frederick Herzberg. One more time: how do you motivate employees. *Harvard business review*, 2003. p.1-14.
36. Matt Craven, Linda Liu, Mihir Mysore, Matt Wilson. COVID-19: Implications for business. McKinsey & Company, 2020. 8 p.
37. Peter F. Drucker. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Truman Talley Books, E.P. Dutton, 1986. 658 p.
38. Susan, M. What people want from work? URL: <https://louis.pressbooks.pub/introbusinessadmin/chapter/managing-human-resources-and-labour-relations/> (дата звернення: 05.04.2024).
39. The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), 2022-2023. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>

