

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства»**

Виконав: студент 2 курсу, групи П-61

спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

освітньо-професійної програми

«Підприємництво»

Данило ЗАВГОРОДНІЙ



Керівник: д.е.н., доц. Вікторія ТРЕТЯК



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис

ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Завгороднього Данила Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи «Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства»

Керівник роботи: : д.е.н., доц. Вікторія ТРЕТЯК

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.10. 2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Розкрити сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом; розглянути психологічні та поведінкові аспекти мотивації персоналу; визначити інструменти мотиваційного управління в сучасних організаціях; надати загальну характеристика діяльності підприємства; провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»; дати оцінку мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві; запропонувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом підприємства; визначити шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент



підпис

Данило ЗАВГОРОДНІЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1 Сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом.....	8
1.2 Психологічні та поведінкові аспекти мотивації персоналу	14
1.3 Інструменти мотиваційного управління в сучасних організаціях.....	24
Висновки за розділом 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	34
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	34
2.2 Характеристика та аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо- Фуд».....	43
2.3 Оцінка мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.....	50
Висновки за розділом 2	64
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	65
3.1 Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом підприємства	65
3.2 Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»	74
Висновки за розділом 3	80
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах зростання конкуренції та динамічного розвитку ринку управління персоналом стає критично важливим фактором для досягнення успіху компаній, особливо в роздрібній торгівлі. Мотивація персоналу є основним рушієм продуктивності, відданості та задоволення працівників, що впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Мотивація персоналу є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації, особливо у сфері роздрібно торгівлі, де якість обслуговування та продуктивність працівників значно впливають на конкурентоспроможність і стабільність бізнесу. В умовах швидкого розвитку технологій, змін у поведінці споживачів і зростання конкуренції на ринку роздрібно торгівлі компанії змушені адаптувати свої мотиваційні підходи для забезпечення високої залученості та продуктивності працівників.

Дані факти зумовлюють необхідність подальшого дослідження, оскільки розробка та вдосконалення ефективного мотиваційного механізму є актуальним завданням, що сприяє підвищенню задоволеності персоналу, зниженню плинності кадрів і досягненню стратегічних цілей підприємства.

У сфері менеджменту існує значна кількість наукових робіт, присвячених мотивації персоналу. Зарубіжні вчені, такі як А. Маслоу[27], Ф. Герцберг[23], В. Врум [21], Е. Локк [23], П. Друкер [19], дослідили основні теорії мотивації, які стали фундаментом сучасних підходів до управління. Також вітчизняні автори пропонують власні підходи до вивчення процесів мотивації, акцентуючи увагу на певних аспектах, зокрема: Л. Бойко[1], О. Гончаренко і Я. Шемет[2], Ю. Добрий і О. Мокій[3], О. Іващенко [4] та інші.

Проте, вивчення мотивації персоналу в умовах нестабільного ринку та соціально-економічних криз залишається актуальним і потребує подальших

досліджень, що є необхідним для визначення найефективніших підходів до управління, які здатні підвищити продуктивність і лояльність працівників.

Метою дослідження є аналіз існуючого мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і потреб ринку. Відповідно по мети було виконано наступні завдання:

- досліджено сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом, визначивши основні поняття та концепції;
- розглянуті психологічні та поведінкові аспекти мотивації персоналу, враховуючи різні теоретичні підходи;
- вивчено основні інструменти мотиваційного управління, які застосовуються в сучасних організаціях;
- надана загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» з точки зору управління персоналом;
- проаналізована система управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», охарактеризована структура та принципи роботи;
- дана оцінка існуючому мотиваційному механізму управління персоналом на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- розроблені заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом підприємства;
- запропоновані шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» для забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є мотиваційний механізм управління персоналом у роздрібних торговельних підприємствах на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних і практичних положень, що стосуються удосконалення мотиваційного механізму для підвищення ефективності управління персоналом.

Методи дослідження. У роботі були використані такі методи: логічно-діалектичний – для розкриття теоретичних основ мотивації персоналу та її ролі в управлінні; структурно-логічний – для узагальнення аналізу системи мотивації на ТОВ «Сільпо-Фуд» та визначення основних заходів для підвищення її ефективності; класифікації – для виділення та групування методів мотивації за їхнім впливом на продуктивність праці; статистичного і економічного аналізу – для оцінки основних показників діяльності підприємства та результатів впроваджених мотиваційних заходів; порівняння й аналізу емпіричних даних – для визначення актуальних проблем мотиваційного механізму та обґрунтування пропозицій щодо його удосконалення.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, наукові публікації у фахових виданнях з питань управління персоналом, нормативні та законодавчі документи України, внутрішня звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» та інші інформаційні джерела.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні підходів до мотивації персоналу в роздрібних мережах. На основі проведеного аналізу було розроблено пропозиції щодо покращення існуючої системи мотивації ТОВ «Сільпо-Фуд», що сприятиме підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу і зниженню рівня плинності кадрів.

Структура та зміст роботи відповідають поставленим завданням і включають вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 88 сторінок комп'ютерного тексту, з них 19 таблиць і 13 рисунки. Список використаних джерел містить 62 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена шляхом публікації тез доповіді «Формування сучасної концепції мотивації на підприємстві» на другій Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», що відбулася 1 листопада 2024.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом

У сучасних умовах розвитку економіки та зростання конкуренції на ринку, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Мотивація стає ключовим фактором, який визначає продуктивність та результативність діяльності працівників, впливає на рівень залученості, задоволення роботою та готовність працівників досягати поставлених цілей. Мотивація, як елемент управління персоналом, є комплексним поняттям, що включає різноманітні внутрішні та зовнішні стимули, спрямовані на активізацію потенціалу працівників.

Мотивація відіграє ключову роль в управлінні персоналом, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Вміння керівника правильно мотивувати своїх співробітників сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури. Мотивація допомагає виявити прихований потенціал кожного працівника, спрямувати його зусилля на реалізацію стратегічних завдань компанії та сприяє підвищенню загальної ефективності організації. Успішна система мотивації також сприяє інноваційному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Розглядаючи мотивацію у контексті управління персоналом, важливо визначити її значення для забезпечення ефективної діяльності організації. Різні зарубіжні та вітчизняні автори пропонують власні підходи до визначення

поняття «мотивація», акцентуючи увагу на певних аспектах. У таблиці 1.1 наведено основні визначення мотивації, що запропоновані різними науковцями.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «мотивація» у працях деяких авторів

Автор	Визначення мотивації
А. Маслоу	Процес, який ґрунтується на ієрархії потреб, що стимулює людину до діяльності та самореалізації.
Ф. Герцберг	Система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на задоволення або незадоволення потреб працівника.
В. Врум	Очікування винагороди за зусилля, які працівник витрачає для досягнення поставленої мети.
Е. Локк	Процес постановки цілей, які стимулюють поведінку та спрямовують дії на досягнення високої продуктивності.
П. Друкер	Засіб, що дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал та сприяє підвищенню загальної ефективності організації.
Л. Бойко	Сукупність факторів, які мотивують та впливають на поведінку працівників, спонукаючи їх до досягнення високої продуктивності та відданості організації.
О. Гончаренко, Я. Шемет	Процес задоволення потреб та бажань працівників, який мотивує їх до виконання роботи на найкращому рівні і сприяє досягненню організаційних цілей.
Ю. Добрий, О. Мокій	Внутрішній або зовнішній імпульс, який приводить до активації працівників та спонукає їх до зусиль, спрямованих на досягнення поставлених цілей організації.
О. Іващенко	Процес створення мотивів та умов, які сприяють залученню, задоволенню та збереженню працівників у роботі, що максимізує їхню продуктивність та внесок у розвиток організації.

Джерело: складено автором на основі [2;6;9;10;47;51]

На основі наведених у таблиці визначень можна сформулювати власне бачення розуміння категорії мотивації – це цілісна система внутрішніх та зовнішніх чинників, які стимулюють працівника до діяльності, допомагають

реалізувати його потенціал та спрямовують його зусилля на досягнення цілей організації.

Концепція мотивації є основою для розуміння та впровадження ефективних механізмів управління персоналом. Термін «мотивація» походить від латинського слова «movere» – рухати, що підкреслює динамічний характер цього процесу. Концепція мотивації розглядає систему стимулів та спонукальних факторів, які впливають на поведінку працівників, спонукаючи їх до досягнення конкретних цілей організації. Цей підхід є центральним у менеджменті, оскільки без розуміння мотиваційних процесів неможливо сформувати ефективну стратегію управління персоналом.

Розвиток концепції мотивації відбувався впродовж кількох десятиліть, і її теоретичні основи заклали дослідники на межі психології та менеджменту. Дослідження теорій мотивації є дуже важливим завданням для підвищення продуктивності та ефективності роботи працівників. Існують два підходи до вивчення теорій мотивації: змістовний і процесуальний (рис. 1.1).

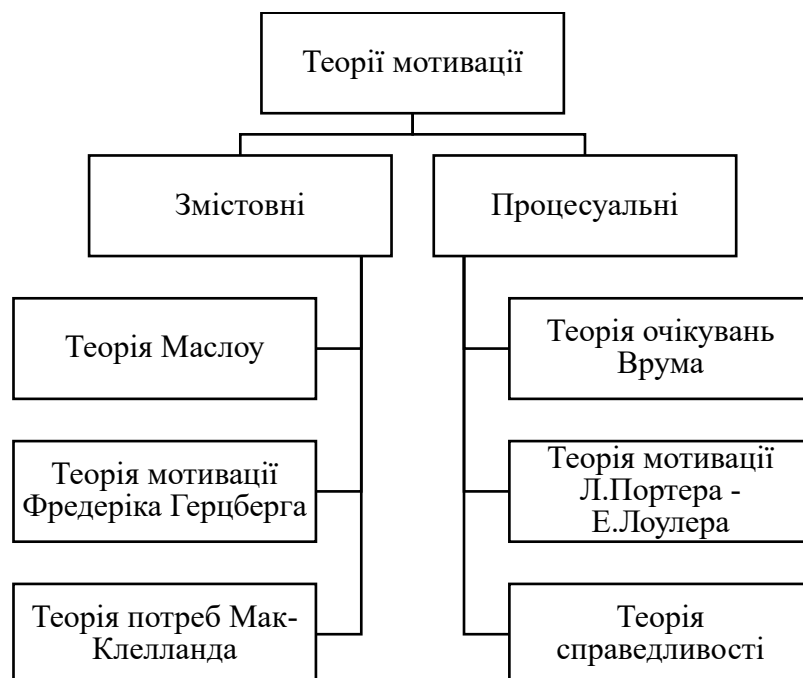


Рисунок 1.1 – Основні теорії мотивації

Джерело: складено автором на основі [2]

Перший підхід базується на вивченні потреб людини, які є основними мотивами їхньої поведінки та діяльності. Такі теорії мотивації дають можливість зрозуміти, які потреби стимулюють працівників та що можна зробити для того, щоб задовольнити ці потреби та підвищити їхню мотивацію. Прикладами таких теорій є теорія Маслоу, яка стала базисом для подальших досліджень у сфері мотивації. Своєю чергою Ф. Герцберг у двофакторній теорії визначив, що на мотивацію працівників впливають не лише умови праці і зарплата, але й отиватори – визнання, можливості розвитку тощо[47]. Другий підхід до вивчення теорій мотивації базується на процесуальних теоріях. Ці теорії концентруються на розподілі зусиль працівників та виборі конкретного виду поведінки для досягнення певних цілей. Одна з таких теорій – це теорія очікування, яка була розроблена В. Врумом. Автор стверджує, що мотивація залежить від трьох чинників: очікування, інструментальності та винагороди [24].

Загальні принципи використання теорій мотивації на підприємстві варіюються в залежності від категорій персоналу, фінансових результатів підприємства та специфіки діяльності компанії. Однак, розуміння потреб та мотивацій працівників, використання стимулів та нагород можуть допомогти забезпечити ефективне управління персоналом та досягнення покращення результатів підприємства.

У сучасних умовах управління персоналом концепція мотивації стає багатогранною. Вона об'єднує як класичні підходи (задоволення потреб, стимулювання), так і сучасні аспекти, такі як самореалізація, залучення, корпоративна культура та гнучкі можливості розвитку. Основна мета сучасної концепції мотивації – створити комплексну систему впливу на працівників, яка сприятиме їхній зацікавленості, професійному зростанню та залученості до процесів організації [22]. Для ілюстрації сучасних підходів до визначення мотивації було складено рисунок 1.2, де відображено складові мотиваційного механізму управління персоналом, що включає внутрішні чинники (особисті

цілі, потреби, інтереси), зовнішні чинники (заробітна плата, бонуси, умови праці) та нематеріальні фактори (визнання, можливості розвитку).



Рисунок 1.2 – Складові системи мотивації в управлінні персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [18;21]

Всі елементи системи мотивації, що наведено на рис.1.2 – потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, механізм мотиваційної праці, мотиваційна

структура та мотиви – тісно взаємопов’язані та спільно формують поведінку працівника в процесі виконання трудової діяльності.

Потреби відображають базові цілі та бажання працівника, які спонукають його до дії та виконання роботи. Інтереси визначають спрямованість і ступінь активності працівника, формуючи його ставлення до завдань та впливаючи на продуктивність. Ціннісні орієнтації показують важливість та сенс роботи для людини, визначаючи її мотивацію та впливаючи на відданість організації.

Своєю чергою, механізм системи мотивації об’єднує різні чинники мотивації, направляючи їх на досягнення бажаних результатів в організації. Мотиваційна структура формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, забезпечуючи стійкість та цілісність мотиваційної системи підприємства. Мотиви виступають стимулами до конкретних дій працівника, допомагаючи спрямувати його поведінку на досягнення особистих та організаційних цілей.

Проте сучасне розуміння мотивації відрізняється від стимулювання, оскільки включає не лише матеріальні аспекти (зарплата, бонуси), а й нематеріальні (самореалізація, визнання, можливості для розвитку). На відміну від стимулювання, яке здебільшого має короткостроковий вплив, мотивація має глибший характер, впливаючи на цінності, інтереси та особистісні потреби працівника [7].

Крім того, сучасна концепція мотивації відходить від вузького розуміння її як лише стимулювання. Мотивація розглядається як безперервний процес формування та розвитку внутрішніх спонукань до ефективної діяльності, пов’язаної із задоволенням особистісних потреб та досягненням організаційних цілей.

Таким чином, концепція мотивації в управлінні персоналом є системним підходом до формування ефективного мотиваційного механізму, який враховує різноманітні аспекти впливу на поведінку та продуктивність працівників.

Важливість мотивації в управлінні персоналом полягає в її здатності впливати на результативність, залученість та професійний розвиток працівників. Формування ефективного механізму мотивації є ключовим завданням для підприємств, оскільки він забезпечує гармонізацію інтересів працівників і організації, сприяючи досягненню спільних цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

1.2 Психологічні та поведінкові аспекти мотивації персоналу

В рамках вивчення мотивації у професійній діяльності персоналу важливо розуміти, що система мотивації особистості не зводиться лише до сукупності мотивів. Вона є центральною складовою особистості, де перетинаються і взаємодіють різні риси характеру людини. Кожна риса особистості, як слабкі, так й сильні, впливає на загальну систему мотивації, головною функцією якої є спрямування енергії на виконання різноманітних життєвих завдань.

Властивості особистості розглядаються як атрибути, що визначають її унікальність або схожість з іншими, проявляючись у процесі взаємодії. Кожен індивід володіє численними такими характеристиками, які в сукупності формують його особистість. Основними властивостями особистості вважають, зокрема потужність і динамізм нервової системи, екстраверсію або інтроверсію, адаптивність, а також ціннісні орієнтації, що в сукупності створюють унікальний характер [31].

Психологічні та поведінкові аспекти мотивації ґрунтуються на розумінні внутрішніх стимулів і процесів, які керують поведінкою людини. Мотивація з психологічної точки зору – це внутрішній стан людини, який визначає напрямок, інтенсивність і тривалість її діяльності [40].

Поведінковий аспект мотивації, у свою чергу, розглядає мотивацію як комплекс реакцій на зовнішні стимули, що впливають на бажану поведінку. Важливим є також визначення мотивації як процесу, що визначає готовність індивіда до дії з метою задоволення своїх потреб і досягнення конкретних цілей.

Загалом, психологічні аспекти мотивації включають такі фактори, як потреби, інтереси, ціннісні орієнтації та індивідуальні особливості особистості. Поведінкові аспекти стосуються реакцій на зовнішні стимули, такі як система винагород, умови праці та можливості для розвитку. Разом ці аспекти визначають те, як людина сприймає свою роль в організації, її відношення до роботи та рівень зусиль, які вона готова докласти для досягнення поставлених завдань [28].

У психологічному аспекті мотивації центральне місце займають теорії потреб (А. Маслоу, К. Альдерфер) [51], теорія двофакторної мотивації (Ф. Герцберг) [47] та теорія само-детермінації (Е. Десі та Р. Райан) [55]. Ці теорії розглядають мотивацію, як прагнення задоволення потреб різного рівня – від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Поведінкові аспекти розкриваються в рамках біхевіористичних підходів (Б. Скіннер) [58;59], що підкреслюють роль зовнішніх стимулів і винагород у формуванні бажаної поведінки працівників ERG.

Психологічні аспекти визначають внутрішню мотивацію працівника – його особистісні цінності, цілі та потреби. Вони формують внутрішню готовність до діяльності та впливають на її спрямованість.

Поведінкові аспекти виявляються у зовнішніх діях та реакціях на стимули, які створює організація для підтримки мотивації працівників. Так, матеріальна винагорода, умови праці та кар'єрні можливості виступають основними зовнішніми мотиваторами, що визначають поведінкові реакції працівника та його готовність до продуктивної діяльності[42].

Розглянемо основні психологічні та поведінкові чинники мотивації, що детально представлено на рис.1.3.

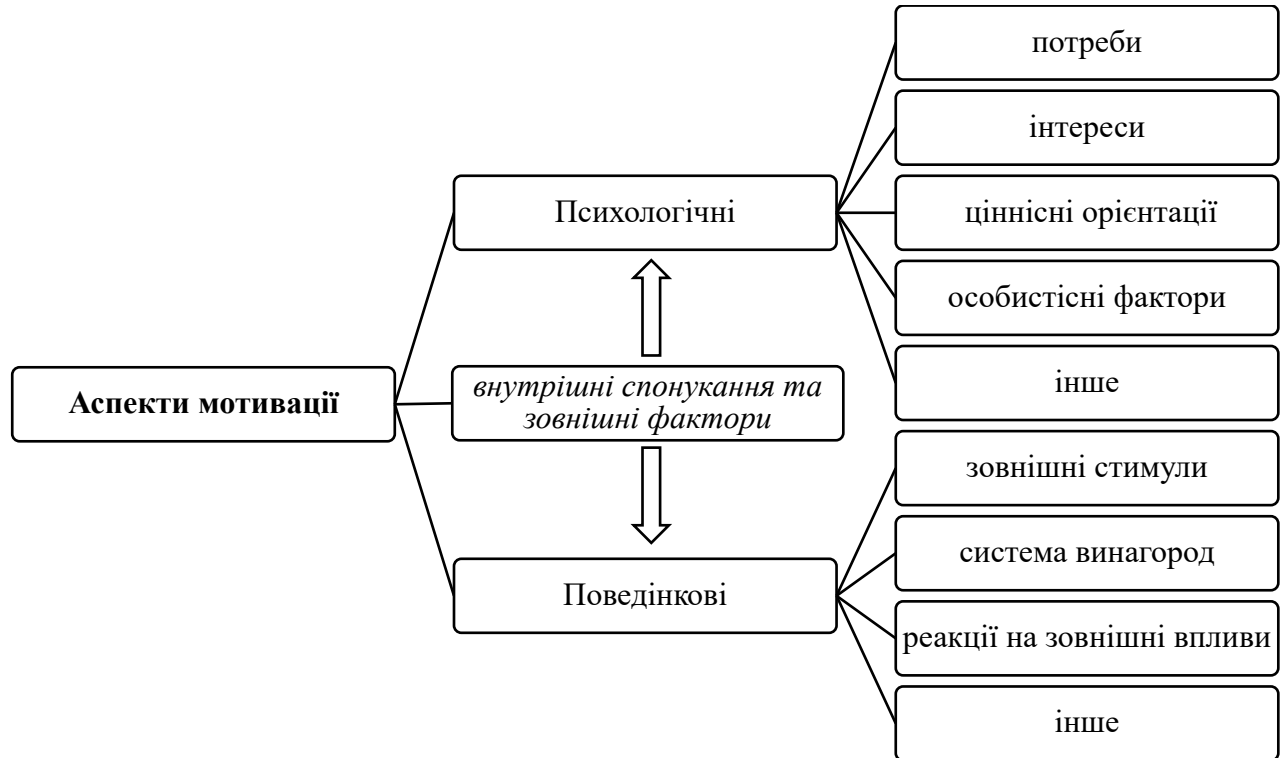


Рисунок 1.3 – Психологічні та поведінкові аспекти мотивації

Джерело: побудовано автором на основі [50]

Для глибшого розуміння психологічних та поведінкових аспектів мотивації необхідно розглянути різні теорії, що пояснюють, як формуються мотиви та які потреби впливають на поведінку людини. Однією з таких теорій є концепція ERG, яка пропонує систематизований підхід до класифікації потреб працівників та їх впливу на мотивацію. Ця теорія поєднує сучасні уявлення про мотиваційні процеси та є однією з важливих складових мотиваційного механізму управління персоналом [50].

Протягом десятиліть мотивацію діяльності людини вивчають численні дослідники в усьому світі, адже вона є ключовим психофізіологічним процесом, що керує поведінкою, визначає її спрямованість та активність. Для кращого розуміння мотивації як психологічного феномена створені різні теорії, серед

яких відносно новою є теорія мотивації ERG Клейтона Альдерфера – психолога Єльського університету.

Теорія мотивації ERG (Existence, Relatedness, Growth) К. Альдерфера є однією з сучасних моделей, що пояснює мотиваційні процеси працівників. К. Альдерфер, на відміну від піраміди потреб Маслоу, виділив три групи потреб: потреби існування, потреби зв'язку та потреби зростання.

Потреби існування (Existence) включають базові фізіологічні потреби людини та потреби у безпеці. Вони охоплюють фундаментальні аспекти життя, які необхідні для підтримки фізичного стану та почуття захищеності.

Потреби зв'язку (Relatedness) відображають соціальну природу людини та її прагнення займати певне місце в суспільстві. Сюди відносяться потреби у спілкуванні, соціальній взаємодії, визнанні, повазі з боку інших людей. Ця група включає також потреби належності до певної соціальної групи, сім'ї або колективу, а також самоствердження через соціальні відносини.

Потреби зростання (Growth) пов'язують із прагненням індивіду до саморозвитку, особистісного та професійного зростання. Вони відповідають потребам у самовираженні, досягненні власного потенціалу, розвитку впевненості в собі та своїх навичках[31].

Теорія К. Альдерфера схожа на піраміду А. Маслоу в тому, що потреби в ній також розташовані в ієрархічному порядку. Однак, на відміну від Маслоу, Альдерфер стверджує, що рух між рівнями потреб можливий не тільки знизу вгору, а й зверху вниз. Якщо в процесі задоволення потреб вищого рівня виникають труднощі або фрустрація, людина може повернутися до потреб нижчого рівня. Це явище називається фрустраційно-регресивним механізмом.

Згідно з теорією ERG, якщо працівник не може задовольнити свої потреби у зростанні, його увага перемикається на соціальні потреби (зв'язок). Якщо і ці потреби залишаються незадоволеними, людина зосереджується на базових потребах, наприклад, забезпеченні матеріального добробуту.

Відтак, керівники повинні усвідомлювати, що працівники завжди можуть перемикатися між різними рівнями потреб залежно від поточної ситуації, і намагатися задовольнити ключові потреби на кожному етапі. Це особливе бачення теорії К. Альдерфера створює нові можливості для ефективного управління мотивацією в організаціях. Якщо, наприклад, компанія не здатна задовольнити потреби працівника у зростанні, вона може переключити його увагу на соціальні потреби, такі як зв'язок і спілкування. Надання можливості реалізувати ці потреби дозволяє підвищити мотивацію працівника, зберігаючи його інтерес до роботи.

Незважаючи на те, що теорія ERG К. Альдерфера є порівняно молодого (1972 рік) і ще не має широкого практичного підтвердження, вона відкриває перед менеджерами нові перспективи в пошуку оптимальних підходів до мотивації. Однією з її переваг є відсутність обмежень, характерних для більш ранніх теорій. К. Альдерфер стверджує, що кожна з потреб може бути активною у будь-який момент часу, і деякі з них можуть навіть посилюватися в міру їх вдоволення[22].

Отже, знання та використання цієї теорії в сучасних організаціях дозволяє менеджерам краще розуміти потреби працівників і створювати гнучкі, адаптовані програми мотивації. Хоча теорія ERG має схожість з пірамідою Маслоу, вона пропонує ширший підхід до мотивації, дозволяючи враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників.

У контексті мотивації працівників важливо розуміти, що співробітники мають різноманітні потреби, які необхідно задовольняти комплексно. Згідно з теорією ERG К. Альдерфера, фокусування керівника лише на одній потребі не забезпечить ефективної мотивації персоналу. Фрустраційно-регресивний аспект теорії ERG пояснює, що якщо працівник не отримує можливостей для професійного розвитку та зростання, він може повернутися до задоволення інших потреб, наприклад, соціальних.

Якщо і ці потреби не задовольняються внаслідок зовнішніх умов, працівник може зосередитися на базових потребах, таких як матеріальна винагорода, для компенсації недостатньо задоволених соціальних потреб. Менеджер, усвідомлюючи цей процес, має своєчасно вживати заходів для задоволення ключових потреб працівників, тим самим підтримуючи їхню мотивацію на високому рівні.

Теорія ERG К. Альдерфера дає глибоке розуміння мотиваційного процесу та потреб працівників. Однак, для більш комплексного підходу до мотивації в сучасних організаціях необхідно розглянути й інші актуальні теорії, які доповнюють концепцію мотиваційних чинників. До таких теорій належать теорія самовизначення, теорія очікувань, теорія справедливості, теорія постановки цілей та теорія підкріплення.

Розглянемо інші відносно сучасні теорії мотивації працівників, а саме:

Теорія самовизначення (Self-Determination Theory, SDT) Едварда Десі та Річарда Райана – ця теорія фокусується на внутрішній мотивації та потребах у автономії, компетентності та пов'язаності. Вона підкреслює, що працівники найбільш мотивовані, коли відчують, що вони контролюють свою діяльність, розвивають свої навички та мають зв'язок з іншими[55].

Теорія очікувань (Expectancy Theory) Віктора Врума – згідно з цією теорією, мотивація залежить від очікувань працівників стосовно своїх зусиль, можливостей досягти певних результатів та отримати бажану винагороду. Важливими складовими цієї теорії є очікування, інструментальність та валентність[39].

Теорія справедливості (Equity Theory) Джона Стейсі Адамса – стверджує, що працівники порівнюють свої зусилля та винагороду з тими, які отримують інші. Якщо працівник відчуває несправедливість, це негативно впливає на його мотивацію та продуктивність. Тому важливо підтримувати баланс у системі винагород[41].

Теорія постановки цілей (Goal-Setting Theory) Едвіна Локка та Гері Лейтема – основна ідея цієї теорії полягає в тому, що конкретні та складні цілі сприяють підвищенню мотивації та результативності працівників. Досягнення поставлених цілей впливає на відчуття успіху та самореалізації, що, у свою чергу, стимулює подальшу активність[34].

Теорія підкріплення (Reinforcement Theory) Берреса Скіннера – базується на біхевіористичному підході та стверджує, що поведінка працівників визначається наслідками їхніх дій. Правильне використання позитивного підкріплення (нагород) та негативного підкріплення (уникнення неприємних ситуацій) допомагає формувати бажану поведінку[59].

Наведені теорії доповнюють розуміння психологічних та поведінкових аспектів мотивації та можуть бути використані для створення ефективних мотиваційних механізмів в управлінні персоналом. Вони є важливими при вивченні різних аспектів мотивації, оскільки вони надають різноманітні підходи до розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію працівників. Також описані теорії дозволяють враховувати індивідуальні особливості, такі як потреби в автономії, відчуття справедливості та цілепокладання.

Використання цих теорій допомагає керівникам вибудовувати ефективні мотиваційні стратегії, сприяючи підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Таким чином, поєднання різних теоретичних підходів забезпечує цілісне розуміння мотивації в управлінні персоналом.

Психологічні аспекти мотивації розглядають внутрішні стимули, потреби, цінності та переконання, які впливають на поведінку працівника. У сучасній психології мотивації досліджуються такі фактори, як індивідуальні потреби (визнання, самореалізація), внутрішня мотивація (інтерес до роботи, задоволення від діяльності) та емоційний стан.

Відомі науковці Е. Десі та Р. Раян у своїй теорії самовизначення [55] стверджують, що автономія, компетентність і взаємозв'язок є ключовими елементами внутрішньої мотивації. Вони підкреслюють, що люди мотивовані, коли мають свободу вибору, відчують власну компетентність та взаємодію з іншими.

Крім того, теорія мотивації А. Маслоу продовжує залишатися актуальною в сучасних дослідженнях. Маслоу виділив ієрархію потреб: від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Згідно з Маслоу, мотивація посилюється в міру задоволення нижчих потреб і переходу до потреб вищого рівня[51].

У сфері управління персоналом важливим є розуміння мотивації через психологічну призму. Більшість науковців [2;6;9-11] зазначає, що менеджери мають підтримувати внутрішню мотивацію співробітників шляхом створення умов для розвитку, визнання та самореалізації. Вони повинні забезпечити робочу атмосферу, де працівники відчують свою цінність та бачать перспективу зростання. Дослідження [5;24;26] вказують, що співробітники, чия внутрішня мотивація задовольняється, демонструють вищий рівень залученості, ініціативності та ефективності.

Поведінкові аспекти мотивації орієнтовані на зовнішні стимули та способи впливу на поведінку працівників. Сюди відносяться система винагород, покарання, можливості підвищення, створення відповідного психологічного клімату та забезпечення комфортних умов праці.

У рамках теорії підкріплення Б. Скіннера [58] підкреслюється, що поведінка працівників може бути змінена шляхом використання позитивного підкріплення (похвали, бонусів) або негативного підкріплення (уникнення неприємних наслідків).

У теорії справедливості Д. С. Адамса поведінкові аспекти відображаються через порівняння співробітниками власного вкладу та отриманої винагороди з аналогічними показниками інших працівників[41].

Несправедливість у винагороді зменшує мотивацію та може призвести до зниження продуктивності. Менеджери повинні звертати увагу на цей аспект, щоб підтримувати баланс між зусиллями працівників та їхнім заохоченням.

Г. Локк і Е. Лейтем у своїй теорії постановки цілей [42] наголошують, що чіткі та складні цілі сприяють підвищенню мотивації, впливаючи на поведінку працівників. Якщо працівники бачать зв'язок між своїми зусиллями та досягненням цілей, це посилює їхню віддачу та продуктивність.

У табл.1.2 згруповано основні тези науковців та дослідників щодо психологічних та поведінкових аспектів мотивації персоналу

Таблиця 1.2 – Погляди дослідників щодо психологічних та поведінкових аспектів мотивації персоналу

Автори	Психологічні аспекти мотивації	Поведінкові аспекти мотивації
Е. Десі, Р. Раян	Автономія, компетентність, взаємозв'язок як внутрішні стимули для розвитку мотивації.	Підтримка працівників через забезпечення умов, що сприяють відчуттю власної цінності.
А. Маслоу	Ієрархія потреб: мотивація посилюється по мірі задоволення потреб від базових до вищих.	Вплив зовнішніх факторів, таких як безпека, соціальна взаємодія та визнання, на мотивацію досягнення вищих потреб.
Б. Скіннер	Мотиви формуються під впливом підкріплення, навчання та очікувань.	Зміна поведінки за допомогою підкріплення: позитивного (нагорода) та негативного (уникнення неприємних наслідків).
Д. С. Адамс	Почуття справедливості та баланс між зусиллями та винагородою як внутрішній мотиватор.	Порівняння власного вкладу та винагороди з іншими для забезпечення справедливості.
Г. Локк, Е. Лейтем	Внутрішня мотивація зростає при постановці чітких, досяжних і значущих цілей.	Постановка чітких і складних цілей як мотиваційного інструменту, що спрямовує поведінку працівників.

Джерело: побудовано автором на основі [41;51;55;58;59]

З таблиці видно, що більшість дослідників визнають взаємозв'язок між психологічними та поведінковими аспектами мотивації. Психологічні аспекти впливають на внутрішні стимули працівників, тоді як поведінкові – на зовнішні способи впливу, які можуть посилити або змінити їхню мотивацію. Разом вони утворюють комплексний підхід до управління персоналом, який дозволяє ефективніше мотивувати працівників.

Також відзначимо, що психологічні аспекти мотивації зосереджуються на внутрішніх потребах та стимулюванні, тоді як поведінкові аспекти орієнтуються на зовнішні фактори, що впливають на поведінку працівників. Психологічні аспекти досліджуються у межах теорій, які наголошують на важливості автономії, компетентності та особистісного розвитку. Поведінкові аспекти, у свою чергу, пропонують використання стимулів, винагород та цілепокладання для формування бажаної поведінки. Разом вони створюють комплексний підхід до розуміння мотивації та дозволяють розробляти ефективні механізми управління персоналом.

Розгляд психологічних та поведінкових аспектів мотивації дозволяє краще розуміти комплексність цього явища та розробляти ефективні стратегії управління персоналом. Психологічні аспекти підкреслюють важливість внутрішніх потреб і розвитку працівників, тоді як поведінкові аспекти вказують на роль зовнішніх стимулів та системи винагород. Знання та врахування обох цих аспектів є ключовими для формування мотивованої та продуктивної робочої команди.

Встановлено, що мотиваційні фактори поділяються на зовнішні та внутрішні.

Внутрішні фактори (відповідальність, свобода дій, можливості для розвитку навичок, цікава та складна робота, перспективи зростання) мають глибокий та довгостроковий вплив на мотивацію працівника. Вони ґрунтуються на внутрішньому бажанні працівника щось робити, оскільки така діяльність

приносить йому задоволення, допомагає розвивати певні навички або відповідає його морально-етичним переконанням.

Зовнішні фактори (нагороди, підвищення, покарання) мають потужний, проте короткостроковий ефект. Вони стимулюють працівників до дії завдяки впливу зовнішніх обставин, проте їхній вплив обмежується лише тим часом, доки існує стимул або загроза покарання.

Отже психологічні аспекти мотивації включають як внутрішні, так і зовнішні фактори, котрі зумовлюють поведінку співробітників. Попри існування універсальних підходів до вивчення мотивації, мотиви завжди залишаються індивідуальними, оскільки вони є особистісними спонуками, що визначають напрямок і характер діяльності.

У психології мотивація розглядається як система чинників, яка визначає поведінку людини (мотиви, інтереси, цілі, потреби, наміри) та як процес, що підтримує активність і спрямованість дій індивіда.

Таким чином, психологічні та поведінкові аспекти мотивації є взаємопов'язаними та взаємо доповнюваними. Вони разом визначають ефективність мотиваційного механізму в організації та впливають на поведінку персоналу, його залученість та результативність.

1.3 Інструменти мотиваційного управління в сучасних організаціях

У сучасних організаціях, особливо у великих компаніях та на підприємствах рітейлу, мотиваційне управління персоналом набуває нового значення завдяки використанню різноманітних інструментів та технологій. Такі інструменти дозволяють стимулювати співробітників досягати високих результатів, підтримувати їхню залученість і сприяти професійному розвитку.

Серед найбільш ефективних та популярних інструментів виділяють гейміфікацію, KPI-системи та нематеріальну мотивацію.

У табл.1.3 наведено порівняння деяких основних інструментів мотиваційного управління персоналом.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз інструментів мотиваційного управління

Інструмент	Опис	Переваги	Недоліки
Гейміфікація	Використання ігрових елементів у робочому процесі.	Підвищення інтересу, залученості та продуктивності.	Може бути неефективною для всіх співробітників.
KPI-системи	Визначення ключових показників ефективності.	Чіткі цілі, прозорість оцінки, можливість відстеження прогресу.	Може викликати стрес та надмірний тиск.
Нематеріальна мотивація	Використання нематеріальних стимулів (визнання, навчання).	Підтримка внутрішньої мотивації, розвиток лояльності.	Потребує індивідуального підходу до кожного працівника.
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, бонуси, пільги, оплата навчання.	Забезпечує базову безпеку, підвищує залученість і лояльність.	Може призвести до демотивації при відсутності підвищень.

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Нематеріальна мотивація включає такі інструменти, як визнання, похвала, кар'єрний розвиток, можливості навчання, гнучкий графік роботи та інші фактори, які не пов'язані з матеріальними винагородами. Цей вид мотивації спрямований на задоволення внутрішніх потреб працівників, таких як самореалізація, належність до команди, визнання та відчуття власної значущості.

На великих підприємствах нематеріальна мотивація є ключовим інструментом для підтримки залученості та лояльності персоналу. Наприклад, програми навчання та розвитку дозволяють співробітникам підвищувати свою кваліфікацію, а система похвали та визнання – сприяє створенню позитивного психологічного клімату. Відзначення досягнень співробітників у вигляді

сертифікатів, грамот, або навіть внутрішніх корпоративних рейтингів є потужним стимулом для продовження успішної діяльності [12].

Матеріальна мотивація залишається одним із найпотужніших інструментів стимулювання персоналу, оскільки вона безпосередньо впливає на якість життя співробітників та їхній рівень задоволеності роботою. Однак, для ефективного використання матеріальної мотивації важливо поєднувати її з нематеріальними та іншими мотиваційними інструментами, створюючи цілісну систему управління персоналом, яка відповідає потребам і цілям організації.

Розглянемо наведені інструменти та технології детальніше та проаналізуємо їхню роль у побудові ефективної системи мотиваційного управління.

Гейміфікація – це процес впровадження ігрових елементів та механік у робоче середовище для стимулювання інтересу, залучення та активності працівників. Основна мета гейміфікації полягає в тому, щоб зробити процес виконання завдань більш захопливим та мотивуючим для співробітників, використовуючи такі елементи, як змагання, нагороди, рейтинги та система досягнень. Гейміфікація ефективно використовується найчастіше у ритейлі для підвищення продуктивності продавців, збільшення обсягів продажів та підвищення якості обслуговування клієнтів[25]. Наприклад, працівники можуть отримувати бали за виконання певних завдань або досягнення цілей, змагатися з колегами у рейтингу та обмінювати набрані бали на винагороди (бонуси, сертифікати). Такий підхід не лише підвищує мотивацію, а й допомагає працівникам розвивати свої навички та професійні якості.

KPI (Key Performance Indicators) – це система ключових показників ефективності, яка дозволяє оцінювати досягнення цілей працівників та загальну продуктивність компанії [29].

KPI-системи є важливим інструментом мотиваційного управління, оскільки вони встановлюють чіткі та конкретні критерії для оцінки результатів діяльності персоналу.

На великих підприємствах KPI-системи часто застосовуються для оцінки ефективності роботи продавців, менеджерів та інших співробітників. До ключових показників можуть входити такі критерії, як обсяг продажів, кількість обслугованих клієнтів, рівень клієнтської задоволеності, виконання планових завдань. Встановлення конкретних цілей допомагає співробітникам розуміти, до чого вони мають прагнути, та мотивує їх до підвищення своєї продуктивності.

Розглянемо детальніше технології мотиваційного управління в сучасних організаціях. Сучасні технології дозволяють оптимізувати та автоматизувати процеси мотиваційного управління. Наприклад, спеціалізовані програми та платформи для управління персоналом, такі як HRM-системи (Human Resource Management) [22], дозволяють відстежувати показники ефективності, проводити опитування та аналіз задоволеності співробітників, а також впроваджувати програми гейміфікації.

Серед популярних інструментів можна виділити наступні:

Платформи для гейміфікації (наприклад, Bonusly, Kudos) – дозволяють створювати систему внутрішніх винагород, розробляти ігрові сценарії для підвищення продуктивності та стимулювати співробітників до активної участі у корпоративному житті[38].

KPI-трекери та системи моніторингу продуктивності (наприклад, BambooHR, Zoho People) – допомагають встановлювати та відстежувати ключові показники ефективності працівників у реальному часі, надаючи зворотний зв'язок та аналітику.

Платформи для навчання та розвитку (наприклад, Coursera for Business, LinkedIn Learning) – надають можливість створювати індивідуальні програми навчання, підтримуючи розвиток компетенцій персоналу.

Bonusly – це платформа, яка дозволяє компаніям запроваджувати елементи гейміфікації у систему мотивації співробітників[44]. Вона дає можливість співробітникам визнавати зусилля колег, надаючи їм невеликі бонуси у вигляді балів, які згодом можна обміняти на винагороди (подарункові карти, товари,

тощо). Один із прикладів використання Bonusly – компанія Chobani, яка застосовує цю платформу для підвищення залученості та підтримки позитивної корпоративної культури. Завдяки Bonusly працівники відчують визнання своїх зусиль, що сприяє покращенню атмосфери в колективі та підвищенню продуктивності.

Kudos – ще одна платформа для гейміфікації, яка фокусується на визнанні та мотивації через похвалу. Керівники та співробітники можуть публічно вітати один одного за успіхи та досягнення, створюючи атмосферу взаємної підтримки. Hilton Worldwide є одним із прикладів компаній, які використовують Kudos для підтримки корпоративної культури та підвищення рівня взаємодії між співробітниками[57].

BambooHR – це сучасна система для управління персоналом, яка надає інструменти для моніторингу KPI та оцінки продуктивності співробітників. BambooHR дозволяє встановлювати індивідуальні цілі для співробітників, відстежувати їх виконання та збирати зворотний зв'язок[. Reddit, відома платформа для онлайн-спільнот, використовує BambooHR для управління командою, відстеження KPI та оптимізації процесів рекрутингу та розвитку персоналу.

Zoho People – ще один інструмент для моніторингу продуктивності, який дозволяє встановлювати KPI для кожного співробітника та відстежувати їхнє виконання в реальному часі[53]. Так Suzuki, велика автомобільна компанія, використовує Zoho People для управління персоналом, що допомагає їм підтримувати прозору систему оцінки ефективності та сприяє досягненню корпоративних цілей.

Coursera for Business – це корпоративна версія популярної освітньої платформи Coursera, яка надає можливість компаніям організовувати навчання співробітників[48]. З Coursera for Business організації можуть створювати індивідуальні програми навчання для своїх працівників, використовуючи широкий вибір курсів від провідних університетів і фахівців. Компанія L'Oréal

використовує Coursera for Business для розвитку навичок своїх співробітників, що сприяє підвищенню професійного рівня та підготовці персоналу до нових викликів у галузі.

LinkedIn Learning – це ще одна платформа, яка надає можливості для навчання та розвитку персоналу. Вона пропонує тисячі курсів на різноманітні теми, включаючи менеджмент, лідерство, технічні навички тощо[62]. Компанія Microsoft активно використовує LinkedIn Learning для підвищення кваліфікації своїх співробітників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку. Цей інструмент допомагає організації підтримувати культуру навчання та інноваційного розвитку.

Використання наведених сучасних інструментів дозволяє компаніям ефективно мотивувати персонал, підтримувати його розвиток та підвищувати продуктивність. Приклади великих компаній демонструють, що впровадження таких інструментів позитивно впливає на корпоративну культуру та сприяє досягненню бізнес-цілей.

Отже, сучасні інструменти мотивації, такі як гейміфікація, KPI-системи та нематеріальна мотивація, відіграють важливу роль у формуванні ефективної системи мотиваційного управління в сучасних організаціях. Вони допомагають підвищити рівень залученості, продуктивності та лояльності персоналу, створюючи умови для професійного розвитку та самореалізації співробітників. Використання сучасних технологій, зокрема HRM-систем, дозволяє оптимізувати ці процеси та створити гнучку, адаптовану систему мотивації, що відповідає потребам і цілям організації.

Нематеріальна мотивація – це комплекс методів та інструментів, що використовуються для стимулювання працівників без прямого матеріального винагородження. Вона спрямована на задоволення внутрішніх потреб співробітників, таких як визнання, самореалізація, професійний розвиток, приналежність до команди тощо[]. Нематеріальні технології мотивації грають ключову роль у підтримці високої залученості та лояльності персоналу, особливо

на сучасних підприємствах, де висока плинність кадрів може негативно впливати на якість обслуговування клієнтів та продуктивність бізнесу.

Розглянемо детально основні види нематеріальної мотивації нижче.

Визнання та похвала. Визнання заслуг і досягнень співробітників є одним із найпотужніших нематеріальних інструментів мотивації. Це може бути як публічна подяка на корпоративних заходах, так і приватне висловлення вдячності від керівника. У сучасних підприємствах поширеною практикою є системи внутрішніх рейтингів, нагороди «Співробітник місяця» або «Краща команда року». Такі інструменти дозволяють співробітникам відчувати свою цінність у команді та компанії в цілому.

Кар'єрний розвиток. Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання є сильним мотиваційним фактором. В ритейлі це може бути система підвищення кваліфікації, участь у внутрішніх конкурсах на посади або спеціальні програми розвитку для майбутніх лідерів компанії. Коли працівники бачать перспективи професійного зростання, їхня залученість і відданість компанії зростають.

Навчання та професійний розвиток. Інвестування в навчання співробітників – один із ключових способів нематеріальної мотивації. Ритейл-компанії можуть організовувати тренінги, семінари, доступ до онлайн-курсів, запрошувати зовнішніх експертів. Наприклад, компанія Н&М активно впроваджує програми навчання своїх співробітників, включаючи тренінги з продажів, лідерства та комунікацій, сприяючи розвитку персоналу та покращенню якості обслуговування[46].

Гнучкий графік роботи. Гнучкість у робочому графіку є важливим нематеріальним фактором для співробітників ритейлу, де часто виникають проблеми з робочим балансом. Можливість змінювати час початку та завершення робочого дня, робота за індивідуальним графіком, можливість віддаленої роботи у певних ситуаціях сприяють підвищенню задоволеності співробітників та їхній лояльності до компанії.

Корпоративна культура та командний дух. Створення позитивної корпоративної культури – це також форма нематеріальної мотивації. Підприємства часто організовують корпоративні заходи, тимбилдинги, спортивні змагання, що сприяють формуванню командного духу та відчуття причетності до спільної справи. Наприклад, компанія ZARA регулярно організовує внутрішні заходи для обміну досвідом між співробітниками різних магазинів, зміцнюючи внутрішні комунікації та підвищуючи залученість[44].

Програми соціальної відповідальності. Участь у благодійних акціях та соціальних проектах може стати ефективним засобом нематеріальної мотивації. Деякі компанії активно залучають співробітників до благодійних заходів, сприяючи створенню почуття соціальної значущості та підвищенню внутрішньої задоволеності від роботи.

Нематеріальні технології мотиваційного управління відіграють ключову роль у формуванні позитивної корпоративної культури та підтримці високого рівня задоволеності співробітників. Вони сприяють підвищенню залученості, стимулюють професійний розвиток і створюють умови для реалізації внутрішніх потреб працівників. Використання таких інструментів допомагає підприємствам зміцнити свій кадровий потенціал, знизити плинність кадрів та підвищити ефективність роботи команди. Основними матеріальними інструментами є заробітна плата, бонуси, премії, система додаткових пільг (наприклад, медичне страхування, відпустки) та інші форми винагороди, що безпосередньо впливають на добробут працівника.

Заробітна плата – основний матеріальний стимул, який має прямий вплив на мотивацію працівників. Розмір заробітної плати зазвичай залежить від кваліфікації, досвіду, рівня відповідальності та складності виконуваних завдань. Відповідна та конкурентоспроможна заробітна плата допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих працівників. Наприклад, у Amazon, система заробітної плати базується на чіткому ранжуванні та прозорих умовах, що сприяє залученню та лояльності персоналу [44].

Бонуси та премії – це додаткові винагороди, які працівники отримують за досягнення певних результатів або виконання поставлених цілей. Бонуси можуть бути регулярними (щоквартальні, щорічні) або видаватися за особливі заслуги (наприклад, за підвищення продажів, успішні проекти). Starbucks використовує систему преміювання для стимулювання своїх працівників. Наприклад, вони пропонують бонуси та акції компанії після певного періоду роботи, що сприяє підвищенню залученості та тривалості праці у компанії [45].

Система додаткових пільг – форма мотивації, яка включає різні пільги, такі як медичне страхування, корпоративні знижки, оплачувані відпустки, пенсійні плани. Додаткові пільги розширюють соціальний пакет робітників і створюють відчуття турботи та захищеності з боку компанії. ІКЕА, наприклад, забезпечує працівників різноманітними пільгами, включаючи медичне страхування, знижки на товари та підтримку балансу між роботою та особистим життям [38].

Оплата навчання – деякі компанії покривають витрати на навчання та професійний розвиток працівників, що не тільки підвищує їхню кваліфікацію, але й стимулює до тривалої співпраці з компанією. Так, компанія Google надає своїм працівникам фінансову підтримку для підвищення кваліфікації, участі у професійних тренінгах та конференціях [16].

Для ефективного використання матеріальної мотивації варто поєднувати її з нематеріальними та іншими мотиваційними інструментами, створюючи цілісну систему управління персоналом, що відповідає цілям компанії.

Висновки за розділом 1

У першому розділі було досліджено теоретичні аспекти мотиваційного механізму управління персоналом. Розглянуто сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом. Мотивація є ключовим елементом, який впливає на

ефективність діяльності організації, стимулюючи працівників досягати високих результатів. Сучасний підхід до мотивації ґрунтується на поєднанні різних теорій, що підкреслюють значення як внутрішніх потреб, так і зовнішніх стимулів, а також враховують індивідуальні особливості кожного працівника.

Розгляд психологічних та поведінкових аспектів мотивації показав, що мотивація формується під впливом як внутрішніх факторів (цінності, потреби, інтереси), так і зовнішніх стимулів (система винагород, визнання, кар'єрні можливості). Сучасні теорії мотивації, зокрема теорія самовизначення, теорія справедливості та постановки цілей, підтверджують необхідність комплексного підходу до мотиваційного управління. Це дозволяє створити умови, за яких працівники будуть зацікавлені в продуктивній роботі та розвитку компанії.

Були вивчені основні інструменти мотиваційного управління в сучасних організаціях. Визначено, що ефективне мотивування персоналу базується на використанні різноманітних інструментів: гейміфікації, KPI-систем, матеріальної та нематеріальної мотивації. Гейміфікація сприяє підвищенню інтересу та залученості, KPI-системи встановлюють чіткі цілі та дають можливість відстежувати прогрес, а нематеріальна мотивація (визнання, навчання, кар'єрний розвиток) допомагає задовольняти внутрішні потреби співробітників. Матеріальна мотивація залишається ключовим стимулом, особливо коли вона поєднується з системою пільг та можливістю фінансового розвитку. Комплексний підхід до мотиваційного управління, який включає різні аспекти та інструменти мотивації, є необхідним для успішної діяльності сучасних організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з провідних компаній на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні. Підприємство є частиною великого холдингу Fozzy Group, що об'єднує декілька роздрібних мереж, виробничі підприємства та логістичні підрозділи. Сільпо спеціалізується на наданні високоякісних продуктів харчування та товарів народного споживання через широку мережу супермаркетів, які працюють у різних регіонах краю. Перший супермаркет «Сільпо» був відкритий у 1998 році, і на сьогоднішній день мережа налічує близько 300 магазинів, розташованих по всій країні [32] (рис. 2.1).

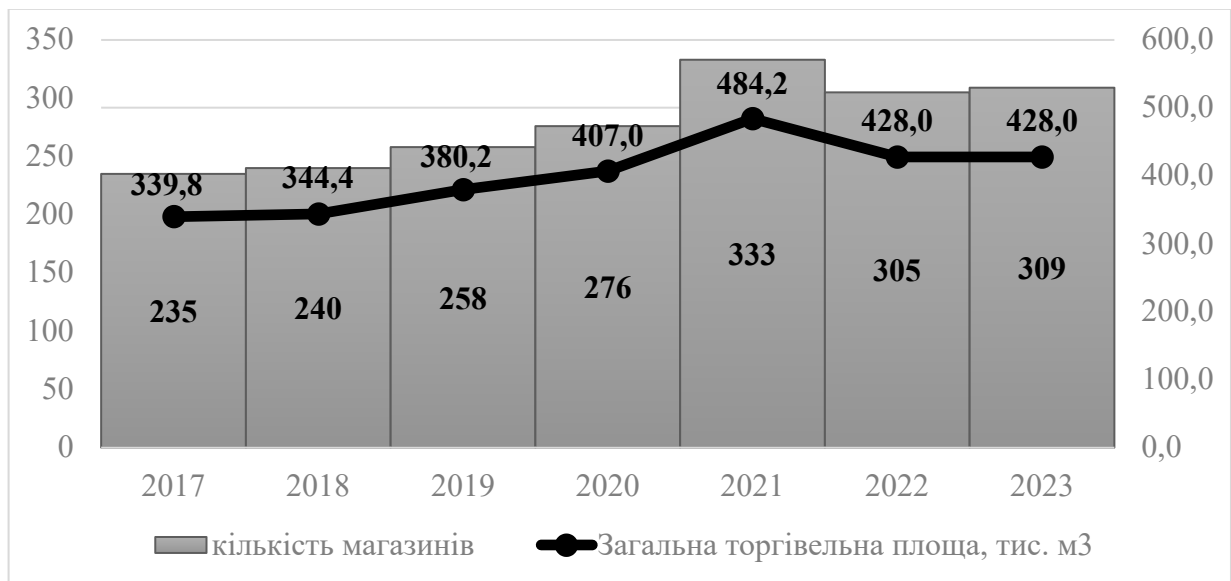


Рисунок 2.1 – Динаміка операційних показників мереж ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Протягом 2022 року компанія відкрила 8 нових супермаркетів, водночас 18 магазинів на тимчасово окупованих територіях змушені були припинити свою роботу. Після деокупації або усунення пошкоджень вдалося відновити функціонування 48 об'єктів.

У 2023 році «Сільпо» планував відкрити ще 10 нових торгових точок, а до 2025 року збільшити їх кількість до 365 (без урахування можливого відновлення магазинів на звільнених територіях). Станом на червень 2023 року мережа вже налічувала понад 309 супермаркетів.

Торгова мережа «Сільпо» є однією з найбільших продовольчих мереж в Україні. Станом на 31 грудня 2023 року мережа налічує 316 супермаркетів (для порівняння, у 2022 році їх було 305) у 79 містах України (2022 – 71 місто). До складу мережі також входять 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним вибором товарів і 23 окремі точки електронної комерції DARKSTORE (серед яких 1 DARKKITCHEN).

Крім різних торгових об'єктів, компанія володіє інфраструктурою для логістики, яка включає автопарк, СТО, та розподільчі склади класу А. До складу Товариства також входять ресторан «Позітано» і фудкорти Сільпо Рестро в межах торговельної мережі. Стратегічними напрямками діяльності компанії є розвиток власного імпорту та просування власних торгових марок.

Компанія працює у форматі повного обслуговування, де покупці можуть придбати широкий асортимент товарів – від свіжих товарів до товарів для дому. Особливо увага приділяється якості продукції та обслуговуванню клієнтів, що є важливою складовою конкурентоспроможності компанії на

Підприємство також активно займається власним виробництвом і постачанням товарів під власними торговими марками, такими як «Премія», «Премія Select», «Clever», що дозволяє значно розширити асортимент та знизити витрати. Одним із стратегічних напрямків компанії є розвиток технологій, залучення інноваційних підходів до управління логістикою, автоматизація

процесів постачання та використання сучасних інформаційних систем для моніторингу ефекту [32].

Організаційну структуру управління ТОВ «Сільпо-Фуд» детально представлено на рисунку А.1 у Додатку А. Відповідно до структури, директору підпорядковується директор з операційної діяльності та директори за напрямками діяльності та географічним розташуванням відділень. На рис. 2.2 наведено основні цінності компанії ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме: місія товариства, мотивація, згуртована команда, орієнтованість на гостей тощо.



Рисунок 2.2 – Основні цінності компанії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Так, основною місією ТОВ «Сільпо-Фуд» є надання високоякісних продуктів і послуг своїм клієнтам. Компанія прагне задовольнити потреби гостей, пропонуючи широкий асортимент продуктів, які відповідають найвищим стандартам якості і безпеки.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» є стабільним гравцем на ринку постійної роздрібної торгівлі, який розширює свою діяльність, впроваджує нові технології та зберігає високі стандарти якості як у продуктах, так і в послугах клієнта. Проте військова агресія проти України суттєво вплинула на ліквідність компанії та призвела до значних фінансових втрат. За 2023 рік сума чистих збитків Товариства склала 1 850 930 тисяч гривень. Станом на 31 грудня компанія мала дефіцит робочого капіталу в розмірі 16 775 668 тисяч гривень та негативні чисті активи в сумі 10 434 623 тисячі гривень.

Крім того, на 31 грудня 2023 року Товариство не виконало фінансові ковенанти за деякими довгостроковими кредитами, що призвело до перекласифікації залишку за банківськими позиціями на суму 699 365 тисяч гривень відповідно до короткострокових зобов'язань.

Далі проведемо детальний аналіз майна та активів підприємства (табл. 2.1 та табл. 2.2) на основі даних звітності (Додаток Б).

Таблиця 2.1 – Структура майна ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Назва рядка	2021 тис. грн.	2022 тис. грн.	2023 тис. грн.	Зміни 2023/2021 тис. грн.	Зміни 2023 /2021 (%)
Нематеріальні активи	4 226 036	2 951 855	2 155 614	-2 070 422	-48,99
Основні засоби	16 590 031	16 907 634	15 463 929	-1 126 102	-6,79
Незавершені капітальні інвестиції	255 753	465 211	176 247	-79 506	-31,09
Інші необоротні активи	711 069	310 626	374 721	-336 348	-47,30
Інвестиційна нерухомість	0	289 880	965 871	965 871	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	272 809	252 234	252 016	-20 793	-7,62
інші фінансові інвестиції	140 039	1 036 487	953 171	-447 225	-31,94
Довгостр. дебіторська заборгованість	196 279	828	45 173	-151 106	-76,99
Усього необоротних активів	23 652 373	22 214 755	20 867 421	-3 265 631	-13,81
Запаси	6 461 622	5 973 577	4 819 319	-1 642 303	-25,42
Дебіторська заборгованість	6 609 850	4 213 071	6 617 250	7400	0,11
Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	1 066 300	1 418 482	255 444	21,96
Інші оборотні активи	773 460	201 155	116 716	-656 744	-84,91
Усього оборотних активів	15 007 970	11 454 103	12 971 767	-2 036 203	-13,57
Баланс	38 660 343	33 669 438	33 358 509	-530 183	-1,57

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності [4]

Аналізуючи дані з таблиці 2.1 щодо структури майна ТОВ «Сільпо-Фуд» за період з 2021 по 2023 роки, можна зробити наступні висновки. Загальна вартість майна компанії за цей період скоротилася на 5 301 834 тис. грн., тобто знизилась на 13,71%. Основною причиною цього зменшення є значне скорочення необоротних активів на 3 265 631 тис. грн., що вказує на загальне скорочення інвестицій у довгострокові активи, такі як основні засоби та незавершені капітальні інвестиції.

Також, нематеріальні активи зменшилися на 48,99%, що вказує на зниження вартості інтелектуальних ресурсів компанії або зміни в амортизаційній політиці. Основні засоби також зазначили зменшення на 6,79%, що може бути наслідком економічних викликів, спричинених війною, що обмежили інвестиції в розвиток інфраструктури компаній. З іншого боку, інвестиційна нерухомість показала значне зростання в 2023 році, збільшившись на 965 871 тис. грн. Це можна свідчити про реорганізацію активів компанії або інвестицій у нерухомість, яка може бути використана для оптимізації операційної діяльності в нових економічних умовах.

Щодо оборотних активів, то найбільше скорочення відбулося в категоріях запасів, які знизилися на 25,42%, що може свідчити про оптимізацію запасів товарів або зменшення попиту. Водночас, дебіторська заборгованість залишилася стабільною з незначними коливаннями, що вказує на стабільність відносин із клієнтами. Позитивним аспектом є збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 21,96%, що може свідчити про підвищення грошових потоків компанії.

Загалом, динаміка майна ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 років показує певне зниження вартості активів, які можна пов'язати з наслідками війни та економічними труднощами. Проте компанія зуміла підтримати стабільний рівень оборотних активів, що впливає на гнучкість та здатність адаптуватися до умов ринку.

Далі проведено аналіз джерел формування майна (табл. 2.2) за даними балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз джерел формування майна ТОВ «Сільпо-Фуд» в динаміці за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники пасиву	2021 тис. грн.	2022 тис. грн.	2023 тис. грн.	Зміни 2023 /2021 тис. грн.	Зміни 2023/ 2021(%)
1. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	13 047 703	13 047 703	15 188 703	2 141 000	16,41
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-16 105 027	-23 772 439	-25 623 369	-9 518 342	59,10
Усього власного капіталу	-3 057 324	-10 724 736	-10 434 623	-7 377 299	241,30
2.Довгострокові зобов'язання, усього	13 611 910	15 998 056	14 045 697	433 787	3,19
-позикові кошти	1 464 696	1 397 278	1 673 193	208 497	14,23
3.Короткострокові зобов'язання, усього	28 105 757	28 396 118	29747435	1 641 678	5,84
-позикові кошти	33 335	628 007	658 733	625 398	1876,10
-кредиторська заборгованість	24 131 714	23 037 654	26 247 398	2 115 684	8,77
Валюта балансу	38 660 343	33 669 438	33358509	-5 301 834	-13,71

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності [4]

Аналізуючи пасивний баланс ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 років, можна зробити наступні висновки. У розділі «Власний капітал» відбулися значні зміни.

Зареєстрований капітал збільшився на 16,41% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що було викликано внесенням додаткового капіталу або збільшенням інвестицій. При цьому непокритий збиток суттєво зріс – на 59,10%, що визиває зниження фінансових результатів компанії. Від'ємне значення власного капіталу досягло 10 434 623 тис. грн у 2023 році, що підкреслює складну фінансову ситуацію та високі ризики неплатоспроможності.

У розділі «Довгострокові зобов'язання» позитивна динаміка. Загальна сума довгострокових зобов'язань зросла на 3,19%, що може бути пов'язано із розширенням джерел фінансування та залученням нових інвестицій.

Зростання позикових коштів на 14,23% призводить до збільшення довгострокових боргових зобов'язань компаній. Що стосується «Короткострокових зобов'язань», тут також спостерігається зростання на 5,84% за період 2021-2023 років. Основний вплив на таку динаміку мала кредиторська заборгованість, яка зросла на 8,77%. Є стрімке зростання позикових коштів на 1876,10%, що вказує на значне залучення кредитів для короткострокової підтримки ліквідності в умовах складної економічної ситуації. Загальний валютний баланс знизився на 13,71%, що свідчить про скорочення пасивів компаній, що може бути результатом економічних викликів, зокрема війни.

Далі у табл.2.3 проведемо розрахунок показників ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки на основі даних з балансу (див. Додатки).

Таблиця 2.3 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» в динаміці за 2021-2023 рр.

Показник	Формула	2021 тис. грн.	2022 тис. грн.	2023 тис. грн.	Зміна	Норматив
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань	$2365273 / 28105757 = 0,842$	$22214755 / 28396118 = 0,782$	$20386742 / 29747435 = 0,685$	-0,16	не менше 2
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відношення ліквідних активів до короткострокових зобов'язань	$(1163038 + 6609850) / 28105757 = 0,277$	$(1066300 + 4213071) / 28396118 = 0,186$	$(1418482 + 6617250) / 29747435 = 0,270$	-0,01	1 і більше
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення високоліквідних активів до короткострокових зобов'язань	$1163038 / 28105757 = 0,041$	$1066300 / 28396118 = 0,038$	$1418482 / 29747435 = 0,048$	+0,007	0,2 і більше

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [4]

На основі розрахунків коефіцієнтів ліквідності для ТОВ «Сільпо-Фуд» у динаміці за 2021-2023 роки (табл. 2.3) можна зробити такі висновки. Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. За даними, коефіцієнт зменшився з 0,842 у 2021 році до 0,685 у 2023 році, що свідчить про зниження ліквідності компанії. Показник не досягає нормативного значення (не

менше 2), що вказує на потенційні ризики недостатньої ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує здатність підприємства сплатити короткострокові зобов'язання без урахування запасів, також знизився з 0,277 у 2021 році до 0,270 у 2023 році. Показник не відповідає нормативному значенню (1 і більше), що може свідчити про ризики, пов'язані зі здатністю підприємства швидко виконувати зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який оцінює можливість погашення короткострокових зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), зріс з 0,041 у 2021 році до 0,048 у 2023 році. Хоча це позитивна динаміка, значення показника залишається нижчим за нормативне (0,2 і більше), що може свідчити про обмеженість резервів грошових коштів для швидкого погашення зобов'язань.

Далі проведемо аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в динаміці за 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» в динаміці за 2021-2023 рр., тис. грн.

Фінансові результати	2021 тис. грн.	2022 тис. грн.	2023 тис. грн.	Зміна	
				У тис. грн.	У %
Чистий дохід від реалізації продукції	72 784 231	69 990 601	84 727 987	11 943 756	16,41
Собівартість реалізованої продукції	52 182 935	50 815 360	60 419 457	8 236 522	15,78
Валовий: прибуток	20 601 296	19 175 241	24 308 530	3 707 234	18,00
Інші операційні доходи	412 331	725 090	906 959	494 628	119,96
Адміністративні витрати	2 775 764	3 379 934	4 342 286	1 566 522	56,44
Витрати на збут	18 533 954	17 517 107	19 669 097	1 135 143	6,12
Інші операційні витрати	121 299	160 302	63 819	-57 480	-47,39
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-417 390	-1 157 012	1 140 287	1 557 677	-373,19
Інші фінансові доходи	314 875	58 748	384 148	69 273	22,00
Інші доходи	563 547	514 944	571 777	8 230	1,46
Фінансові витрати	2 358 809	2 503 139	2 909 288	550 479	23,34
Втрати від участі в капіталі	2 814	4 859	9 668	6 854	243,57
Інші витрати	25 557	4 344 721	1 028 186	1 002 629	3923,11
збиток	1 926 148	7 436 039	1 850 930	-75 218	-3,91
Витрати (дохід) з податку на прибуток	79 969	-196 279	0	-79 969	-100,00
збиток	1 846 179	7 632 318	1 850 930	4 751	0,26

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [4]

За таблицею 2.4 можна зробити наступні висновки щодо фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у динаміці за 2021-2023 роки.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 72 784 231 тис. грн у 2021 році до 84 727 987 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 16,41%. Це свідчить про позитивну динаміку обсягів реалізації, що може бути наслідком зростання попиту на продукцію підприємства або розширення ринків збуту.

Собівартість реалізованої продукції також збільшилася з 52 182 935 тис. грн у 2021 році до 60 419 457 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 15,78%. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на сировину, матеріали та інші виробничі ресурси.

Валовий прибуток підприємства зріс з 20 601 296 тис. грн у 2021 році до 24 308 530 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення рентабельності діяльності на 18,00%. Це демонструє позитивну тенденцію щодо ефективності виробничої діяльності компанії.

Адміністративні витрати значно зросли в динаміці, з 2 775 764 тис. грн у 2021 році до 4 342 286 тис. грн у 2023 році (на 56,44%). Це може вказувати на збільшення витрат на управління та підтримку діяльності компанії.

Фінансовий результат від операційної діяльності змінився з негативного значення у 2021 та 2022 роках (-417 390 тис. грн та -1 157 012 тис. грн відповідно) на прибуток у 1 140 287 тис. грн у 2023 році, що свідчить про покращення операційної результативності компанії. Зростання показника на 373,19% свідчить про впровадження компанією заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності.

Чистий фінансовий результат також продемонстрував позитивну динаміку, де загальний збиток знизився з 1 846 179 тис. грн у 2021 році до 1 850 930 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зменшення фінансових втрат на 3,91%.

Отже, аналіз фінансових результатів свідчить про позитивні зрушення у фінансовому стані компанії, що виражається у зростанні чистого доходу, зменшенні збитковості та покращенні показників операційної діяльності.

Для збереження платоспроможності керівництво компанії розробило стратегію реструктуризації боргів за кредитами, позиціями та лізинговими договорами, що дозволяє уникнути погашення основної суми боргу у 2024 році відповідно до раніше затверджених графіків до початку війни. Ця стратегія спрямована на стабілізацію ліквідації компанії та забезпечення максимальної перервності операційної діяльності в складних умовах.

2.2 Характеристика та аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Система управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливою складовою успіху компанії. Враховуючи динамічне середовище ринку рітейлу та особливості кадрової політики, компанія активно вдосконалює свої процеси управління персоналом. У 2021-2023 роках «Сільпо-Фуд» впровадила численні інновації у сфері управління кадрами, орієнтуючись на збереження і розвиток персоналу, а також оптимізацію робочих процесів.

Одним із ключових напрямків діяльності компанії залишається підбір персоналу та його навчання. Протягом 2021-2023 років «Сільпо-Фуд» зберігала високий рівень працівників, однак через військові дії, кількість співробітників зменшилася. За звітами на липень 2023 року, кількість працівників становила 36 496 осіб, а в червні 2024 року – 29 888 осіб.

Середня кількість працівників ТОВ в 2023 році складала 29 514 осіб (в 2022 році – 33 390 осіб). Таке скорочення пов'язане з реорганізацією бізнесу та тимчасовою втратою частини активів на окупованих територіях.

Компанія інвестує значні ресурси у розвиток та навчання персоналу. Програми навчання та тренінги дозволяють співробітникам здобувати нові навички, підвищувати кваліфікацію та розвивати кар'єру в компанії. Крім того, «Сільпо-Фуд» активно використовує сучасні методи мотивації, такі як KPI та індивідуальні плани розвитку, що сприяють підвищенню ефективності праці[15].

У період з 2021 по 2023 роки компанія застосовувала систему управління на основі результативності, що дозволяє оцінювати вклад кожного працівника. Це допомагає не лише забезпечити ефективне функціонування компанії, але й підтримувати високу залученість персоналу.

Система управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює професійну ключову роль у забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів. Підприємство інвестує в навчання своїх співробітників, запроваджуючи програми розвитку кар'єри, навчальні тренінги та мотиваційні програми, які допомагають підвищити ефективність роботи та підвищити успішність персоналу до досягнення загальних цілей компанії.

Гендерна структура працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Гендерна структура працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки

Рік	Загальна кількість	Чоловіки, осіб	Чоловіки, %	Жінки, осіб	Жінки, %
2021	39 431	12 267	31,02	27 164	68,98
2022	42 938	10 350	24,07	32 588	75,93
2023	36 496	9 500	26,02	26 996	73,98

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [32]

За наданими даними можна зробити висновок, що відсоток чоловіків серед працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» зменшувався з 2021 до 2022 року, тоді як у 2023

році відбулося незначне збільшення частки чоловіків. Відсоток жінок залишився домінуючим у всіх роках аналізу (близько 70%).

Отже, аналізуючи гендерну структуру працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за період з 2021 по 2023 рік, можна зробити висновок, що спостерігався зниження відсотка чоловіків та збільшення відсотка жінок. Це свідчить про поступове збільшення представництва жінок у компанії, що може бути наслідком змін в політиці найму та розвитку персоналу (рис. 2.3).

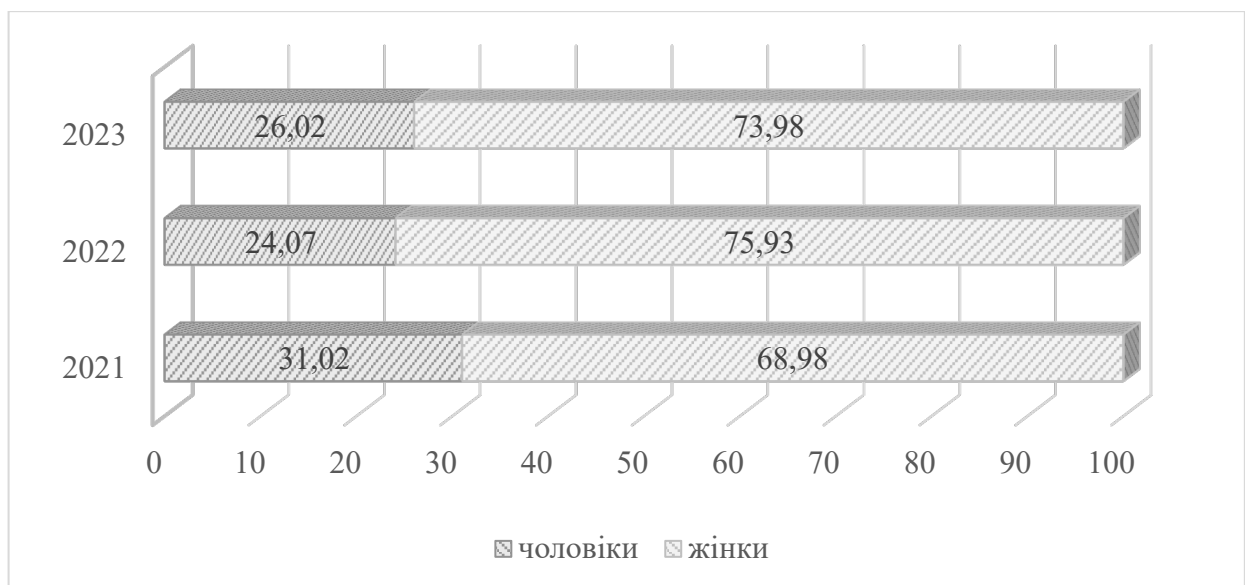


Рисунок 2.3 – Динаміка гендерної структури ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки, у %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [30]

Далі розглянемо структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр. відповідно до рівня освіти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Освіта працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки

Рік	Вища освіта	Незакінчена вища освіта	Середня освіта	Інші види освіти	Всього, осіб
2021	5 051	3 409	22 376	8 595	34 192
2022	5 734	3 979	24 860	8 365	39 431
2023	4 834	3 120	21 788	6 754	36 496

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [30]

На основі наданих даних про структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки можна зробити наступні висновки.

Протягом трьох років спостерігається загальне зниження кількості співробітників, що може бути пов'язано з різними факторами, зокрема такими, як оптимізація процесів або зміни в організаційній структурі компанії.

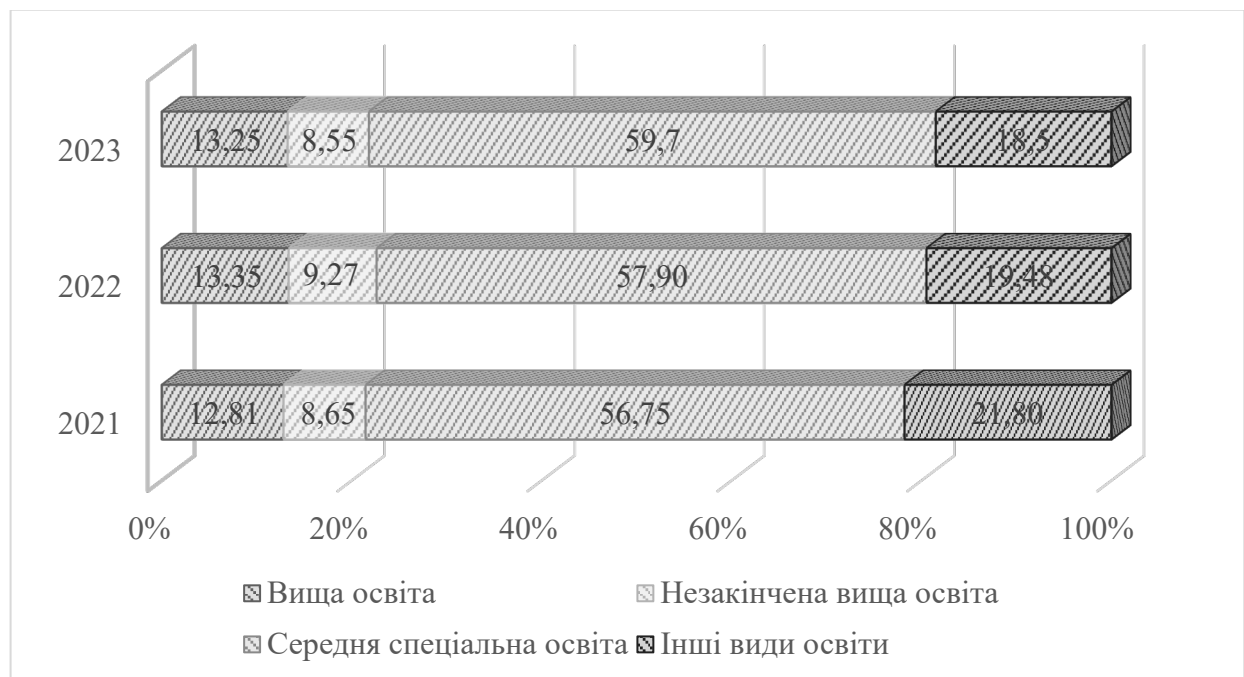


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за освітою в динаміці за 3 роки, %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [30]

У структурі освіти працівників (рис. 2.4) видно стабільність, проте спостерігається послаблення кількості працівників з вищою освітою та збільшення кількості працівників з середньою освітою та іншими видами освіти. Це може свідчити про зміни в вимогах до кадрів або стратегії компанії у залежності від ринкових умов.

Загальна кількість співробітників збільшилась на 8 746 осіб протягом двох років, що представляє збільшення кількості робочих місць і може мати позитивний вплив на функціонування компанії та її ділові показники.

Ці дані дають загальну картину про зміни у структурі працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом розглянутого періоду. Ці висновки можуть служити початковим пунктом для подальшого аналізу та розуміння факторів, що впливають на організацію та її персонал.

При дослідженні організаційної структури типового супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.5) можна визначити два рівні управління: вищий та нижчий.



Рисунок 2.5 – Організаційна структура супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [15]

У вищому рівні знаходяться керівник супермаркету та його заступник, а в нижчому – завідувачі цехів / кафе, начальник відділу охорони та завідувачі відділів. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає лінійному типу.

Лінійне управління передбачає, що кожен виробничий підрозділ має свого керівника, який виконує всі управлінські функції. Кожен працівник підрозділу підпорядковується лише своєму безпосередньому керівникові. З свого боку, керівник звітує перед вищим органом. Працівники виконують вказівки лише свого безпосереднього керівника.

Особливістю супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» є наявність відділів, які відсутні в інших торгових точках, таких як пекарні та великий кондитерський цех, де можна придбати свіжий хліб, випічку, млинчики, піцу та багато інших продуктів.

Далі проведемо аналіз структури персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за зайнятими посадами – табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за посадами

Посади	Кількість працівників, осіб			Зміна 2023/2021	
	2021	2022	2023	Тис. осіб	У %
Керівники та їхні заступники	4732	5153	4603	-129	-2,73
Завідувачі відділів	2366	2147	2258	-108	-4,56
Продавці	11829	14170	12136	307	2,60
Касири	6703	6870	5578	-1125	-16,78
Вантажники	3943	3435	3166	-777	-19,71
Охоронці	7886	9017	7199	-687	-8,71
Кухарі	1183	859	897	-286	-24,18
Інші працівники	789	1288	659	-130	-16,48
Всього	39 431	42 938	36 496	-2935	-7,44

Джерело: складено автором за даними підприємства [32]

Відповідно до аналізу структури персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за посадами в таблиці 2.7, можна зробити наступні висновки. Категорія «Керівники та їхні представники» показала незначне зменшення кількості працівників з 4 732 у 2021 році до 4 603 у 2023 році, що зменшилось на 2,73%. Це можна свідчити про оптимізацію керівного складу, спрямовану на підвищення ефективності управління в період невизначеності та економічних викликів.

«Завідувачі відділів» демонструють зменшення кількості працівників з 2 366 у 2021 році до 2 258 у 2023 році, що показує зниження на 4,56%. Така

динаміка може бути наслідком реорганізації внутрішньої структури відділів або спрощення їхньої ієрархії для оптимізації управлінських процесів.

Категорія «Продавці» відзначається незначним зростанням – з 11 829 осіб у 2021 році до 12 136 осіб у 2023 році, що збільшується на 2,60%. Це вказує на зростання потреби в продавцях через розширення торгового потоку компанії або збільшення обсягів торговельної діяльності. У категорії «Касири» кількість працівників зменшується з 6 703 у 2021 році до 5 578 у 2023 році, або на 16,78%. Така динаміка може бути пов'язана з впровадженням автоматизованих касових систем та переходом на самообслуговування, що дозволило скоротити кількість касирів. «Вантажники» також показали зниження з 3 943 працівників у 2021 році до 3 166 у 2023 році, або на 19,71%. Це скорочення може бути наслідком автоматизації процесів складування та доставки товарів.

У категорії «Охоронці» також скоротилося зниження з 7 886 працівників у 2021 році до 7 199 у 2023 році, що відповідає зменшенню на 8,71%. Це можливо говорить про оптимізацію систем безпеки в магазинах завдяки впровадженню нових технологій. Категорія «Кухарі» зазначила найбільше скорочення серед усіх посад – зменшення на 24,18%, що може бути результатом змін у попиті на кулінарні послуги або переорієнтації компаній на інші формати обслуговування клієнтів. Категорія «Інші робітники» також зменшилася на 16,48%, що може бути пов'язано з реорганізацією структури підтримання персоналу або впровадженням нових технологій, які дозволяють скоротити кількість допоміжних працівників.

Загалом, структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за посадами на період з 2021 по 2023 роки демонструє тенденцію до оптимізації працівників у деяких категоріях, таких як вантажники, касири та охоронці, які можна свідчити про автоматизацію та цифровізацію процесів в компанії.

Водночас, зростання кількості продавців може бути пов'язане з розширенням торговельного потоку та зростанням обсягів діяльності компанії.

Після проведення аналізу системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» можна зробити такі висновки. Система управління персоналом компанії базується на комплексному підході, що охоплює всі ключові аспекти діяльності персоналу, від набору до навчання та розвитку. Завдяки чітко налагодженій кадровій політиці компанія підтримує високу ефективність роботи персоналу на всіх рівнях організації.

Сучасні методи управління, які включають системи оцінки ефективності праці, мотивації, кар'єрного зростання та навчання, дозволяють «Сільпо-Фуд» залучати та утримувати кваліфікованих співробітників. Використання індивідуальних планів розвитку, навчальних програм та тренінгів сприяє професійному зростанню працівників і підвищенню загальної продуктивності.

Гнучкість системи управління персоналом дозволяє компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є важливою перевагою в сучасних умовах економічної нестабільності. Завдяки цьому ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує стабільний розвиток своїх людських ресурсів, що є з основним запорукою успіху компанії на ритейлу ринку.

2.3 Оцінка мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

Для оцінки мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно проаналізувати ефективність існуючих інструментів мотивації, таких як матеріальні та нематеріальні стимули, а також відзначити відповідність цих заходів потребам працівників.

На діяльність Товариства значно вплинула війна, що продовжується, та зберігається високий рівень невизначеності для діяльності компанії, її персоналу, ліквідності та збереження активів. Основним пріоритетом компанія стала

безпеку своїх співробітників та їхніх родин. У зв'язку з цим було запроваджено програму безкоштовної психологічної підтримки та навчання з надання домедичної допомоги, а також організовано консультації з медичних, юридичних, психологічних та кар'єрних питань, зокрема щодо пошуку роботи та відновлення життя.

Компанія також продовжує активно допомагати Збройним силам України, забезпечуючи постачання товарів до військових частин у разі потреби. На сьогодні близько 1 810 співробітників компаній приєдналися до Збройних Сил України та територіальної оборони. Як частина критичної інфраструктури країни, компанія продовжує свою діяльність, і керівництво вживає необхідні заходи для мінімізації негативного впливу війни на роботу та фінансовий стан компанії [32].

Таким чином, було проведено оптимізацію графіків роботи торгових точок, скорочено витрат, переглянуто асортимент товарів, а також проведено переговори з постачальниками та партнерами для отримання вигідніших умов співпраці. Операційні інструкції для персоналу були адаптовані до нових умов, логістичні ланцюги – реорганізовані, а ключові бізнес-процеси – модернізовані для забезпечення безперервної діяльності компанії в умовах війни.

ТОВ «Сільпо-Фуд» ставить перед собою завдання створити мотивуюче середовище для своїх співробітників. Компанія надає можливості для професійного розвитку, розширення навичок та зростання кар'єри. Вона прагне впроваджувати інноваційні підходи та створювати сприятливу атмосферу, що спонукає співробітників до досягнення високих результатів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» вірить у силу колективної праці та співпрацю. Компанія прагне створити команду професіоналів, які діляться спільними цінностями і мають спільну мету. Згуртована команда сприяє ефективній роботі, взаємодопомозі та досягненню успіху.

Діапазон заробітної плати працівників у мережі «Сільпо» на 2023-2024 рік різниться залежно від позиції та міста (див. табл. 2.8). Середня зарплата касирів

і продавців коливається від 13,5 до 15,5 тис. грн на місяць. У деяких регіонах, зокрема в Києві, середній дохід може сягати 15,5 тис. грн, а в м. Харкові та м. Дніпрі – близько 20 тис. грн. Зарплата топових посад, особливо при віддаленій роботі, може значно перевищити ці показники – до 50 тис. грн.

Таблиця 2.8 – Топ 4 зарплат для відповідних вакансій

Назва посади	Зарплата
Продавець в сільпо	14,2 тис. грн
Супермаркет сільпо	13,8 тис. грн
Сільпо магазин	14,6 тис. грн
Сільпо fuzzy group	10,9 тис. грн

Джерело: складено автором на основі [36]

Середня зарплата для Сільпо по київському регіону: віддалено (область) – 51,8 тис. грн. / міс., по м. Київ – 15,5 тис. грн /міс. (див. табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Топ 8 популярних локацій для Сільпо в Україні

Місце, розташування	Зарплата	Діапазон заробітної плати	Приріст з 2022 р.
Київська область	51,8 тис. грн	28,7 тис. грн - 79,9 тис. грн	+241%
Харків	22,9 тис. грн	20,6 тис. грн - 22,9 тис. грн	+51%
Дніпро	20,7 тис. грн	17,3 тис. грн - 20,7 тис. грн	+36%
Одеса, Суворовський р-н	18,7 тис. грн	18,7 тис. грн - 18,7 тис. грн	+23%
Одеса	15,2 тис. грн	13,4 тис. грн - 18,2 тис. грн	0%
Одеса, Приморський р-н	15 тис. грн	15 тис. грн - 15 тис. грн	-1%
Одеса, Київський р-н	14,7 тис. грн	14,4 тис. грн - 14,9 тис. грн	-3%
Чорноморськ	13,8 тис. грн	12,9 тис. грн - 15 тис. грн	-9%

Джерело: складено автором на основі [36]

Середній дохід співробітників мережі «Сільпо» в Україні станом на 23 жовтня 2024 року становить 182 292 грн на рік, що дорівнює місячній зарплаті близько 15 191 грн, тижневій – 3 798 грн, і погодинній ставці в 94,94 грн. Дослідження ринку праці показує, що рівень оплати може варіювати залежно від конкретного місця роботи. Найнижчий річний дохід на цій посаді складає 162 276 грн, а найвищий – 214 704 грн.

Так, найвищий рівень зарплати для працівників «Сільпо» в Україні може досягати 214 704 грн на рік, але ця цифра залежить від ряду факторів, таких як досвід, кваліфікація та інші індивідуальні особливості. Мінімальна оплата становить 13 523 грн на місяць і варіюється в залежності від рівня освіти та досвіду. Середній місячний дохід на цій посаді дорівнює приблизно 15 191 грн, але він може змінюватися залежно від професійної кваліфікації та стажу роботи. Як зазначено вище, погодинна оплата в середньому складає 94,94 грн, хоча цей показник також залежить від досвіду та навичок працівника.

Найвищі рівні заробітку в цій професії спостерігаються в Києві, Харкові та Дніпрі, а також на віддалених позиціях. Дані отримані на основі аналізу 609 фактичних зарплат та 11 013 вакансій, актуальних на ринку праці, із залученням інформації з поточних оголошень на сайті Jooble [36].

Було проведено аналіз мотиваційних інструментів, що використовуються в компанії ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема фінансових стимулів, преміювань, професійного розвитку, соціальних пакетів та інших факторів, що впливають на мотивацію працівників. Основні аспекти розглянемо детальніше нижче.

Фінансові стимули. У компанії діє система конкурентоспроможних фінансових стимулів, що включає заробітну плату, бонуси та премії за досягнення цілей. На основі таблиці 2.9 представлено діапазон заробітної плати працівників станом на 2024 рік:

- ☐ Керівники та їхні заступники: від 39 000 до 47 000 грн на місяць.
- ☐ Завідувачі відділів: від 16 500 до 24 500 грн на місяць.
- ☐ Продавці: від 11 200 до 16 500 грн на місяць.
- ☐ Касири: від 9 600 до 14 300 грн на місяць.
- ☐ Вантажники: від 7 800 до 11 500 грн на місяць.
- ☐ Охоронці: від 7 800 до 11 500 грн на місяць.
- ☐ Кухарі: від 8 000 грн (мінімальна заробітна плата, залежно від кваліфікації та досвіду) з можливістю вищих ставок для досвідчених фахівців.

Інші посади можуть мати заробітні плати від 8 000 грн до вищих сум, залежно від рівня відповідальності, кваліфікації та інших факторів. Зазначений діапазон (рис. 2.6) є орієнтовним та залежить від рівня досвіду, кваліфікації та внутрішньої політики компанії.

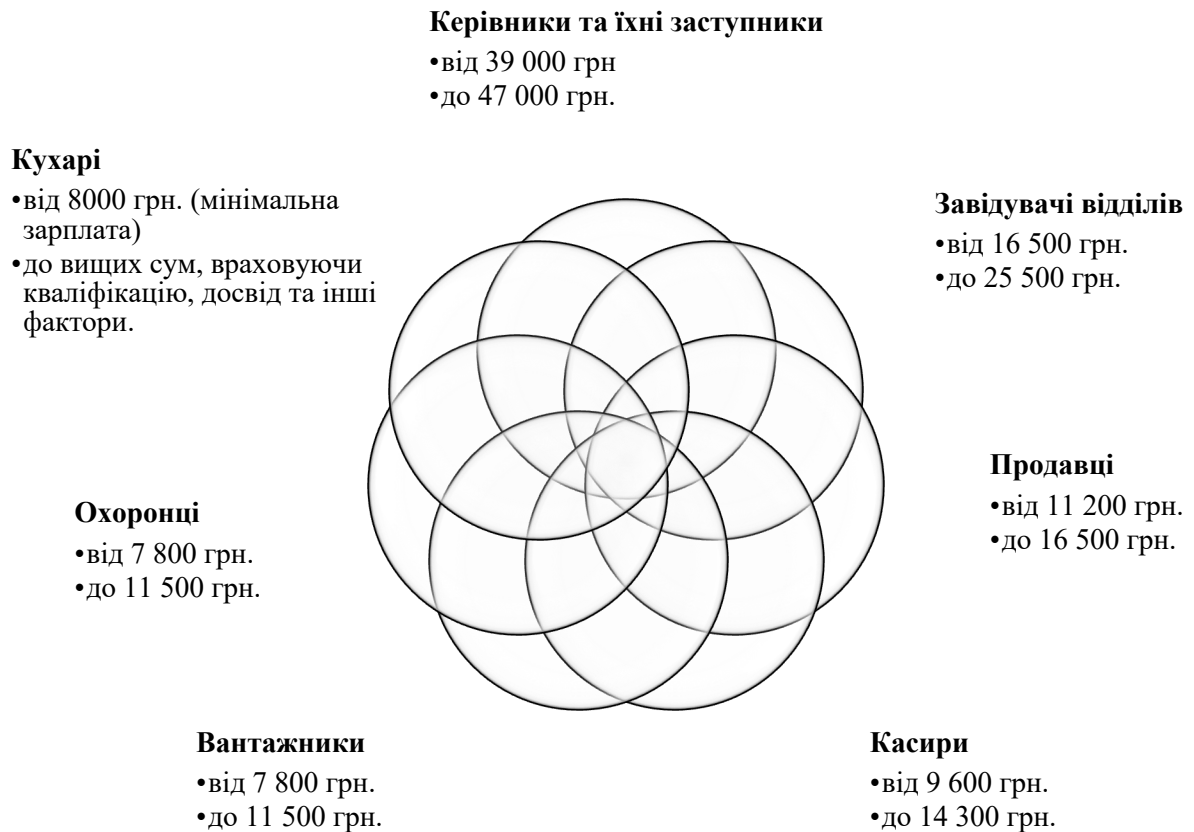


Рисунок 2.6 – Діапазон заробітної плати працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» станом на кінець 2023 року

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Мінімальна заробітна плата в Україні на 2024 рік складе 8 000 грн (діє з 1 квітня 2024 року), а середня заробітна плата в країні станом на перший квартал 2024 року зросла до 18 903 грн на місяць.

Далі проведемо детальний аналіз структури мотиваційного механізму в ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис.2.7).

Матеріальні стимули

- Включають заробітну плату, премії, бонуси за виконання планів та інші форми фінансового заохочення. На 2023-2024 роки середня заробітна плата працівників роздрібною мережі «Сільпо» знаходиться в межах 13,5-20 тис. грн, залежно від регіону та посади. Така структура стимулів має на меті підвищити продуктивність працівників, підтримуючи їх бажання залишитися на робочому місці.

Нематеріальні стимули

- Включають внутрішню комунікацію, створення можливостей для кар'єрного зростання, психологічну підтримку та розвиток корпоративної культури. Під час війни компанія організувала для співробітників програми безкоштовної психологічної підтримки, навчання з надання домедичної допомоги, юридичні консультації, а також консультації з відновлення житла. Такі заходи є частиною нематеріальної мотивації, що підтримує лояльність та емоційну прихильність до компанії, особливо в складних економічних умовах.

Кар'єрне зростання та навчання

- Компанія пропонує тренінги та навчальні програми, які допомагають працівникам розвивати професійні навички, сприяючи їхньому кар'єрному росту. Це є нематеріальним стимулом, оскільки працівники почуваються цінними та мають можливість розвиватися в інших відомих компаніях.

Рисунок 2.7 – Структура мотиваційного механізму на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [32]

У ТОВ «Сільпо-Фуд» діє розгалужена система бонусів і премій, яка мотивує працівників та стимулює їхні досягнення. Основні елементи цієї системи охоплюють такі види стимулів, як:

– Бонуси за досягнення встановлених цілей. Компанія визначає чіткі цілі, пов'язані з результатами продажів, продуктивністю та якістю обслуговування клієнтів. Працівники, які досягають таких цілей, отримують додаткові фінансові бонуси, що сприяє підвищенню їхньої мотивації.

– Премії за високі досягнення. Визнання та винагороди надаються працівникам, які продемонстрували продуктивність на рівні, що перевищує очікування. Сюди належать премії за видатні результати в роботі, креативність

та ініціативність. Премії можуть бути як фінансовими, так і нематеріальними, у вигляді похвальних грамот або подарункових сертифікатів.

– Програма рекомендацій. Для залучення нових працівників компанія пропонує бонуси за рекомендацію успішного кандидата. Якщо новий співробітник, рекомендований іншим працівником, проходить випробувальний термін, працівник, що його порекомендував, отримує премію.

– Додаткові компенсаційні пакети. Крім основної заробітної плати, працівникам надаються різні пільги, зокрема медичне страхування, пенсійні відрахування, знижки на товари та послуги компанії.

Преміальна система (рис. 2.8) ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує різноманітні форми преміювання для стимулювання високих результатів. Основні види премій та їхні орієнтовні розміри включають:

Професійна премія. Надається працівникам, які показали високий рівень знань і навичок у своїй галузі. Її розмір становить 5-20% від місячної заробітної плати працівника.

Командна премія. Призначається колективам, які успішно виконали завдання або досягли важливих цілей. Розмір може складати 2-10% від загальної суми прибутку або доходу, отриманого завдяки зусиллям команди.

Премія за ініціативність та інновації. Виплачується працівникам, які впровадили вдалі проекти, що покращують робочі процеси або підвищують ефективність. Така премія зазвичай становить 3-15% від місячної оплати.

Премії за високу продуктивність та досягнення. Призначаються співробітникам, які продемонстрували найкращі показники у ключових метриках, таких як продуктивність і перевищення плану продажів. Орієнтовний розмір премії – 3-10% від заробітної плати.

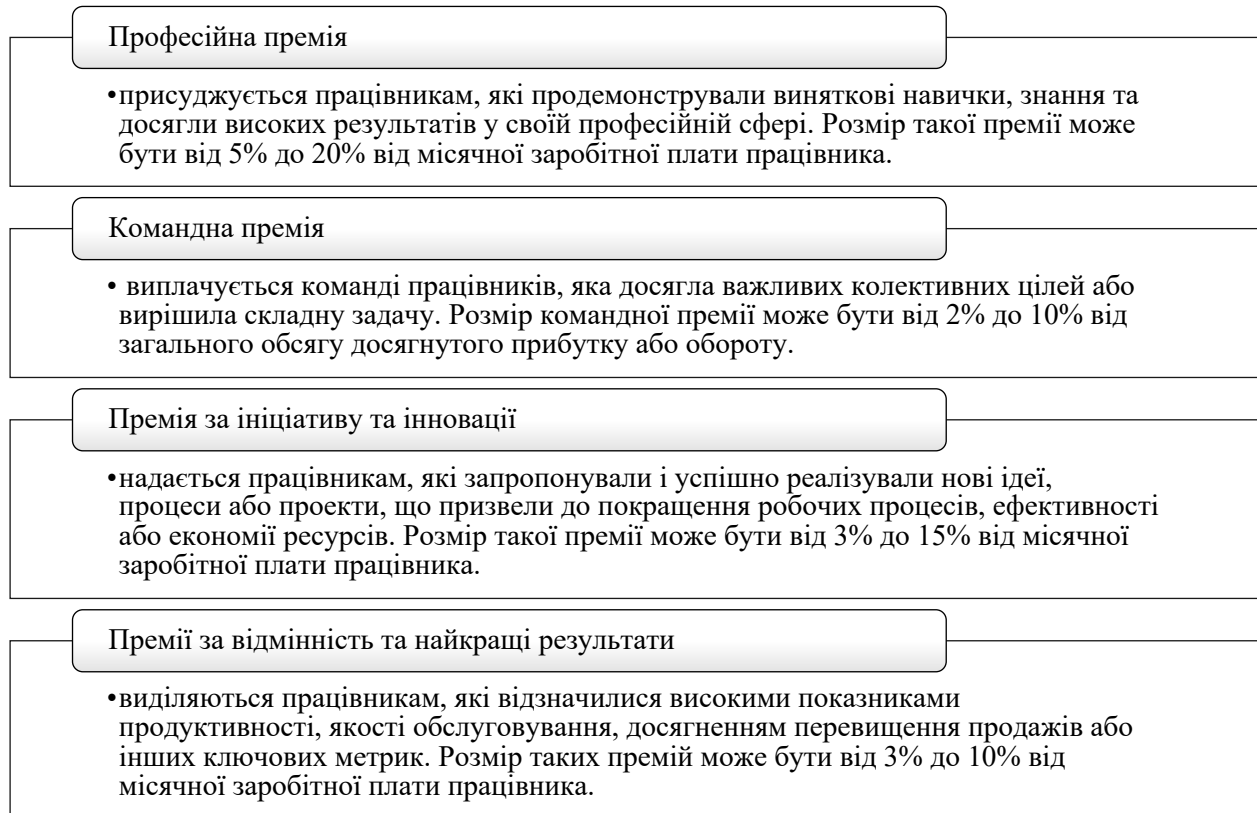


Рисунок 2.8 – Форми преміювання працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Розміри премій залежать від посади працівника та рівня його відповідальності. Точні розміри премій для кожної посади можуть встановлюватися внутрішніми положеннями компанії та узгоджуватися зі співробітниками або профспілкою.

Можливості для професійного розвитку. ТОВ «Сільпо-Фуд» надає широкий спектр можливостей для професійного зростання та розвитку своїх працівників. Компанія реалізує програми навчання, що охоплюють різні аспекти професійної діяльності та ключові навички.

Зокрема, до програм входять тренінги, спрямовані на підвищення ефективності роботи, розвиток комунікативних навичок та управління проектами, що допомагає працівникам удосконалювати професійну експертизу та розширювати знання.

Також компанія організовує спеціалізовані семінари, на яких працівники можуть поглиблювати знання у сферах, безпосередньо пов'язаних з їхньою роботою. Теми семінарів охоплюють продажі, обслуговування клієнтів, управління запасами, маркетинг та рекламу.

Для підтримки кар'єрного зростання у компанії передбачені кар'єрні плани, які допомагають працівникам визначити свої цілі та вибудувати траєкторію розвитку. Завдяки цим планам працівники мають змогу просуватися на вищі посади з більшими обов'язками та відповідальністю, а також розвивати управлінські навички.

Крім того, діють менторські програми, у межах яких більш досвідчені колеги надають підтримку та поради новачкам. Це сприяє швидкій адаптації нових працівників, підвищенню їхньої ефективності та розвитку професійних навичок.

Завдяки всім цим ініціативам, ТОВ «Сільпо-Фуд» створює сприятливе середовище для розвитку своїх працівників, де кожен має можливість здобувати нові знання, удосконалювати свої навички та розвиватися професійно.

Однією з програм навчання у ТОВ «Сільпо-Фуд» є «Лідерство в управлінні роздрібною торгівлею». Вона надає працівникам з потенціалом до керівництва можливість пройти тренінги з лідерства, управління командами, аналізу даних та стратегічного планування. Після успішного завершення цієї програми учасники можуть претендувати на керівні посади.

Семінари спрямовані на вдосконалення навичок обслуговування клієнтів, як-от «Ефективна комунікація з клієнтами: стратегії та методи». Цей семінар навчає працівників успішно спілкуватися з клієнтами, ефективно вирішувати конфлікти та формувати позитивну взаємодію.

Кар'єрні плани допомагають працівникам поступово розвиватися в межах компанії, зокрема з посади продавця до завідувача відділу, а згодом до менеджера. Компанія забезпечує необхідне навчання, підтримку та можливості

для просування на позиції з більшою відповідальністю та вищою заробітною платою.

Також в ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонують менторські програми, які сприяють адаптації нових співробітників, допомагаючи їм ознайомитися з робочими процесами, ефективно виконувати завдання та вирішувати робочі питання. Наприклад, новий продавець може мати досвідченого наставника, який демонструє найкращі практики продажу, правильну комунікацію з клієнтами, ділиться власними стратегіями та надає підтримку протягом робочого дня. Такі програми формують сприятливу атмосферу підтримки, де нові працівники швидко адаптуються, розвивають свої навички та отримують цінні знання. Це позитивно впливає на продуктивність персоналу, знижує рівень плинності кадрів та сприяє розвитку корпоративної культури співробітництва в компанії.

Соціальні пакети. Соціальний пакет у ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає різноманітні пільги та бонуси для працівників, які спрямовані на створення комфортних умов роботи та підтримку добробуту команди.

Нижче наведені приклади таких соціальних пакетів і пільг, що можуть бути частиною мотиваційного механізму управління персоналом компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Соціальні пакети та пільги для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Соціальні пакети та пільги	Опис
Медичне страхування	Компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» надає можливість отримання медичного страхування, що покриває основні медичні послуги, включно з консультаціями лікарів, діагностичними процедурами та покриттям ліків. Працівники отримують доступ до регулярних медичних обстежень, що сприяє профілактиці захворювань і покращенню загального здоров'я.
Відпустка	Крім стандартної оплачуваної відпустки, передбачені додаткові вихідні або спеціальні відпустки. Це можуть бути відпустки з нагоди важливих подій у сім'ї, батьківська відпустка, відпустки на особливих умовах або вихідні без збереження зарплати.

Продовження таблиці 2.10

Соціальні пакети та пільги	Опис
Пенсійні програми	Компанія стимулює працівників до участі у пенсійних програмах, пропонуючи додаткові виплати або часткову компенсацію внесків до пенсійних фондів. Цей підхід дозволяє працівникам формувати стабільну базу для забезпечення гідного пенсійного віку.
Корпоративні заходи та розваги	Для підтримки командного духу компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» організовує корпоративні заходи, що сприяють згуртованості колективу. Це можуть бути святкові зустрічі, спортивні турніри, спільні виходи на культурні події, а також тренінги та воркшопи з мотивації.
Корпоративні знижки	Працівники ТОВ «Сільпо-Фуд» мають доступ до спеціальних знижок на продукцію компанії або її партнерів, що включає товари власного виробництва та послуги компаній-партнерів. Це дозволяє економити на покупках та сприяє використанню корпоративних переваг.

Джерело: складено автором на основі [15]

Наведені соціальні пакети не лише підвищують лояльність працівників до компанії, але й стимулюють їх досягати кращих результатів у роботі, а також сприяють формуванню здорового клімату в колективі.

На основі аналізу мотиваційного механізму управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» можна виділити низку ключових аспектів, що сприяють підтримці високої продуктивності та залученості працівників. Компанія використовує різноманітні інструменти мотивації, включаючи конкурентоспроможну зарплатну політику, премії за досягнення цілей, бонуси за ефективність, а також корпоративні заходи, які сприяють згуртованості команди.

Зарплатна система у «Сільпо-Фуд» структурована за принципом посадових розрядів та ієрархічних рівнів, що забезпечує обґрунтованість компенсації працівникам відповідно до їхніх обов'язків і відповідальності.

Крім того, заробітна плата переглядається з урахуванням актуальних ринкових стандартів, а також мінімальних вимог, встановлених законодавством, що допомагає зберігати конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Компанія також широко використовує преміювання як стимул досягнення високих результатів. Премії та бонуси за досягнення ключових показників ефективності, реалізацію командних цілей та індивідуальні досягнення підтримують у працівників мотивацію до підвищення продуктивності. Програми професійного навчання, тренінги, кар'єрні плани та менторські програми допомагають працівникам розвивати свої навички, ставати більш кваліфікованими та почуватися підтриманими у своєму кар'єрному зростанні.

Соціальні пакети та пільги в компанії спрямовані на створення комфортних умов праці та підтримку добробуту співробітників. Працівники мають доступ до медичного страхування, оплачуваної відпустки, пенсійних програм та корпоративних знижок, що сприяє покращенню їхньої якості життя та задоволеності роботою.

Мотиваційний механізм управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» розвинений та комплексний, орієнтований не лише на матеріальні заохочення, але й на забезпечення професійного розвитку та особистого добробуту співробітників.

Крім того, у компанії активно впроваджуються нематеріальні методи мотиваційного механізму управління персоналом, які становлять невід'ємну частину корпоративної культури.

Такі методи фокусуються на задоволенні емоційних потреб працівників, включаючи визнання досягнень, надання зворотного зв'язку, організацію дружніх корпоративних заходів та створення умов для відкритої комунікації, що загалом сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

У табл. 2.11 представлено актуальні методи нематеріальної мотивації, які впроваджувало ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023-2024 роках. Такі підходи спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, підвищення лояльності співробітників та зміцнення корпоративної культури.

Таблиця 2.11 – Методи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Методи	Сутність
«Кращий працівник магазину»	Метод передбачає два етапи: відбір керівництвом найкращих співробітників та голосування колег за результатами місяця. Це забезпечує прозорість процесу і дозволяє визнати професійні досягнення працівників. Фото переможців місяця розміщуються на дошці пошани.
Лідери серед магазинів	Організація змагань між магазинами за показниками продуктивності стимулює командний дух і заохочує співробітників до досягнення високих стандартів роботи, що позитивно впливає на загальний рівень обслуговування.
Дитячі екскурсії до магазинів	Дозволяють дітям співробітників побачити процеси, що відбуваються в магазинах, через майстер-класи та інтерактивні заняття. Це розвиває позитивне ставлення до роботи батьків і компанії загалом.
Екскурсії до підприємств постачальників	Співробітники відвідують підприємства постачальників, щоб ознайомитися з виробничими процесами, що сприяє кращому розумінню продукції та вдосконаленню комунікації з клієнтами.
Битва професіоналів	Щорічне змагання, що включає теоретичні тести та практичні завдання, націлене на розвиток професійної компетенції співробітників та визнання їхньої майстерності.
Welcome Pack для нових співробітників	Набір речей з корпоративною символікою, що допомагає новачкам швидше адаптуватися, підвищує відчуття приналежності до команди.

Джерело: складено автором на основі даних сайту компанії [32]

Компанія активно розвиває й інші напрямки нематеріальної мотивації, приділяючи особливу увагу соціальним проектам для сімей працівників. Так «Сільпо-Фуд» організувало оздоровчий відпочинок для дітей співробітників.

Крім того, співробітникам надаються спеціальні умови для придбання абонементів до спортзалу та відвідування мовних курсів, що сприяє їхньому фізичному та інтелектуальному розвитку. Отже нематеріальна мотивація у ТОВ «Сільпо-Фуд» є також стратегічним інструментом, що забезпечує задоволеність працівників, підтримує позитивну корпоративну атмосферу та допомагає досягати як економічних, так і соціальних цілей компанії. Завдяки комплексному підходу, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, ТОВ «Сільпо-Фуд»

створює позитивне середовище, що сприяє розвитку персоналу та забезпечує стабільність у колективі. Критерії оцінки ефективності мотиваційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено на рис. 2.9.

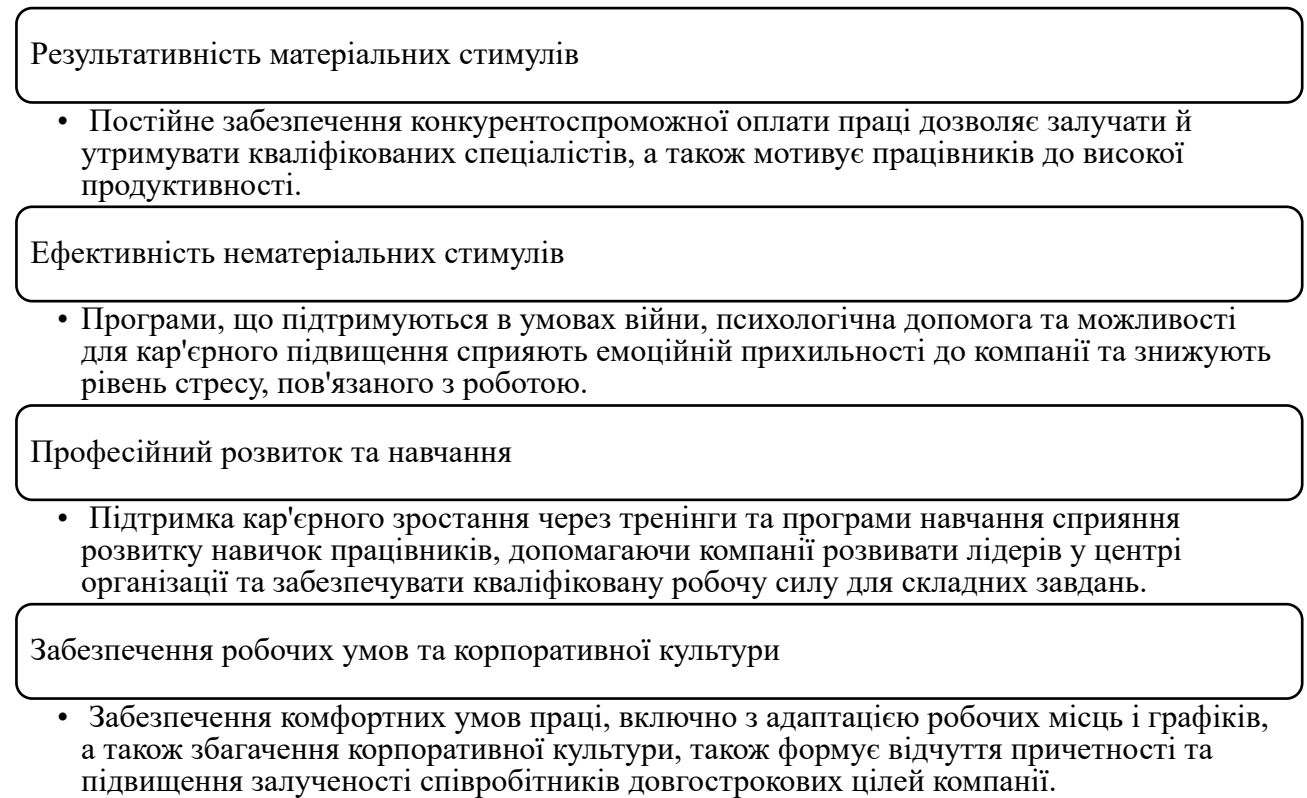


Рисунок 2.9 – Критерії оцінки ефективності мотиваційного механізму
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: узагальнено автором на основі [32]

Мотиваційний механізм ТОВ «Сільпо-Фуд» є гнучким та адаптованим до викликів ринку. Збереження стабільності за допомогою правильного співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів дозволило підвищити загальну ефективність компанії. Однак, є необхідність у постійній адаптації та розвитку нових мотиваційних підходів, що відповідають потребам як працівників, таким і ринковим умовам.

Висновки за розділом 2

У другому розділі було проведено детальний аналіз мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», зокрема, оцінено його ефективність і структуру в сучасних умовах.

ТОВ «Сільпо-Фуд» займає провідні позиції в галузі роздрібної торгівлі, пропонуючи широкий асортимент товарів і послуг. Компанія акцентує увагу на якості обслуговування клієнтів та впроваджує інноваційні рішення для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Система управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд» є комплексною та динамічною. Вона включає в себе не лише процеси набору та адаптації співробітників, а й програми навчання, розвитку кар'єри, а також системи оцінювання та мотивації. Важливим аспектом є інтеграція нематеріальних методів мотивації, які сприяють підвищенню задоволеності працівників.

Аналіз мотиваційного механізму показав, що компанія використовує різноманітні інструменти для стимулювання працівників, включаючи конкурентоспроможну зарплату, премії за досягнення, соціальні пакети та пільги. Зокрема, нематеріальні методи мотивації виявилися ефективними у підтримці високого рівня залученості співробітників, їхньої активної участі в корпоративному житті, а також у досягненні спільних цілей компанії.

Загалом, система мотивації в ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє свою ефективність і орієнтованість на розвиток, що сприяє покращенню професійних навичок працівників, їхньому кар'єрному зростанню та загальному добробуту. Розроблена стратегія мотивації дозволяє компанії підтримувати високі результати діяльності та конкурентоспроможність на ринку. Особливо важливою є наявність програми підтримки співробітників, впроваджених під час війни, що сприяє зміцненню лояльності працівників і підвищує їхню мотивацію.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Аналіз системи мотивації ТОВ «Сільпо-Фуд», проведений у другому розділі, дозволив виявити декілька ключових проблем, які негативно впливають на ефективність управління персоналом. Оцінка цих проблем включає аналіз основних показників, що свідчать про зниження задоволеності та продуктивності працівників. Нижче наведено докладний опис кожної проблеми з визначенням їх негативного впливу та можливих причин.

Проблема 1. Недостатня залученість працівників.

Опис проблеми та можливі причини. Залученість працівників є важливим показником ефективності роботи персоналу. Аналіз результатів з попереднього розділу показав, що середній рівень залученості в ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходиться на недостатньо високому рівні, що призводить до низької продуктивності та відсутності мотивації досягати кращих результатів. Причинами цього можуть бути монотонність роботи, недостатність можливостей для розвитку, а також відсутність особистої зацікавленості у працівників у розвитку компанії.

Негативний вплив. Недостатня залученість персоналу призводить до низької ефективності та продуктивності праці, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів та дохід підприємства. Залученість безпосередньо впливає на лояльність працівників: коли працівники не відчують інтересу до

своїєї роботи, зростає плинність кадрів, що призводить до додаткових витрат на підбір та навчання нових співробітників.

Запропонований захід. Запровадження гейміфікації у внутрішніх процесах компанії. Гейміфікація, яка включає елементи змагань, нагороди за досягнення, зможе підтримати інтерес працівників до виконання робочих завдань та сприятиме підвищенню їхньої залученості. Це включає систему балів, віртуальні нагороди та можливість брати участь у корпоративних змаганнях.

Проблема 2. Нестача нематеріальної мотивації.

Опис проблеми та можливі причини. Аналіз показав, що в структурі мотиваційного механізму підприємства недостатньо розвинена нематеріальна мотивація. На даний момент компанія переважно використовує матеріальні стимули, такі як заробітна плата та бонуси. Проте працівники також потребують визнання, можливостей для особистого та професійного розвитку, кар'єрного росту та інших нематеріальних стимулів, що можуть підтримувати їхню внутрішню мотивацію. Нестача нематеріальної мотивації може бути зумовлена як відсутністю чітко розробленої програми нематеріальних винагород, так і недостатнім розумінням менеджерами важливості нематеріальної мотивації.

Негативний вплив. Відсутність нематеріальної мотивації часто призводить до втрати інтересу працівників до роботи, зниження їхнього ентузіазму, а також зниження продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Це може мати негативний вплив на імідж компанії та її позицію на ринку, оскільки задоволеність працівників безпосередньо пов'язана з рівнем обслуговування.

Запропонований захід. Запровадження програми нематеріальної мотивації, яка включатиме тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Додатково передбачається впровадження системи визнання, наприклад, «Кращий працівник місяця», що дозволить підтримувати високий рівень мотивації та задоволеності працівників.

Проблема 3. Невідповідність деяких мотиваційних інструментів специфіці діяльності підприємства.

Опис проблеми та можливі причини. У результаті аналізу було виявлено, що деякі мотиваційні інструменти, які використовуються в ТОВ «Сільпо-Фуд», не повністю відповідають специфіці підприємства. Наприклад, стандартна система бонусів та премій орієнтована на короткострокові показники, що може не враховувати індивідуальні особливості роботи працівників у ритейлі, особливо тих, хто працює на неповний робочий день або у віддалених місцях. Це знижує їхню ефективність і не враховує специфічні потреби працівників у сфері роздрібної торгівлі.

Негативний вплив. Невідповідність мотиваційних інструментів специфіці діяльності призводить до нерівномірного розподілу винагород та знижує задоволеність працівників. Це може також створити дисбаланс у структурі мотивації, зменшити довіру до системи винагород і, як наслідок, вплинути на продуктивність та якість обслуговування клієнтів.

Запропонований захід. Розробка та впровадження KPI-системи, яка б враховувала специфічні потреби та особливості праці в ритейлі. Це дозволить краще оцінювати внесок кожного працівника в загальний результат компанії, адаптуючи винагороди до їхніх результатів.

Проблема 4. Недостатня гнучкість графіків роботи та умов праці.

Опис проблеми та можливі причини. Ритейл є специфічною сферою, де робочий графік працівників може бути дуже напруженим і нерівномірним, особливо в умовах сезонних розпродажів або святкових днів. Однак, у ТОВ «Сільпо-Фуд» графіки роботи для працівників залишаються досить статичними, що призводить до перевтоми персоналу і зниження задоволеності умовами праці.

Негативний вплив. Недостатня гнучкість графіків роботи може призвести до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів і зниження якості обслуговування клієнтів. Працівники, які не мають можливості адаптувати свій

графік до особистих потреб, часто втрачають мотивацію та лояльність до компанії, що негативно відбивається на їхній ефективності.

Запропонований захід. Впровадження гнучких графіків роботи, що дозволить працівникам більш оптимально організовувати робочий час, зменшити перевтому та підвищити задоволеність умовами праці. Це включає можливість вибору змін та розподілу годин відповідно до особистих потреб, що особливо важливо для працівників з сімейними обов'язками.

Оформимо запропоновані заходи в таблицю 3.1 для детальної оцінки, вказавши строки реалізації, відповідальних осіб, ресурси та очікувані результати.

Таблиця 3.1 – Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

№	Проблема	Назва заходу	Відповідальні	Строки реалізації	Ресурси	Очікуваний результат
1	Недостатня залученість працівників	Запровадження гейміфікації у внутрішніх процесах	HR-відділ, відділ навчання та розвитку персоналу	3 місяці	програмні засоби, час персоналу	Зростання продуктивності праці та залученості працівників.
2	Нестача нематеріальної мотивації	Розробка та впровадження KPI-системи	Керівники відділів, відділ контролю якості	4 місяці	навчання керівників, ІТ-системи	Підвищення продуктивності та якості обслуговування клієнтів.
3	Невідповідність мотиваційних інструментів	Запровадження програм нематеріальної мотивації	HR-відділ	6 місяців	тренінги, бюджет на мотиваційні програми	Зростання лояльності та відданості працівників.
4	Недостатня гнучкість графіків та умов праці	Оптимізація графіків роботи та покращення умов праці	Керівники відділів, HR-відділ	2 місяці	робочий графік, опитування	Зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та задоволеності умовами праці.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [32]

Запропоновані заходи передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечить стійкий розвиток мотиваційної політики та підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд». Такий комплексний підхід до вирішення виявлених проблем дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» оптимізувати мотиваційний механізм, підвищити ефективність управління персоналом, зменшити плинність кадрів і посилити лояльність працівників до компанії.

На рис.3.1 представлено діаграму Ганта, яка демонструє заплановану послідовність та строки реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд». Діаграма дає візуальне уявлення про планові строки виконання кожного завдання, починаючи від запровадження гейміфікації у внутрішніх процесах та закінчуючи оптимізацією графіків роботи.

Планувальник проектів

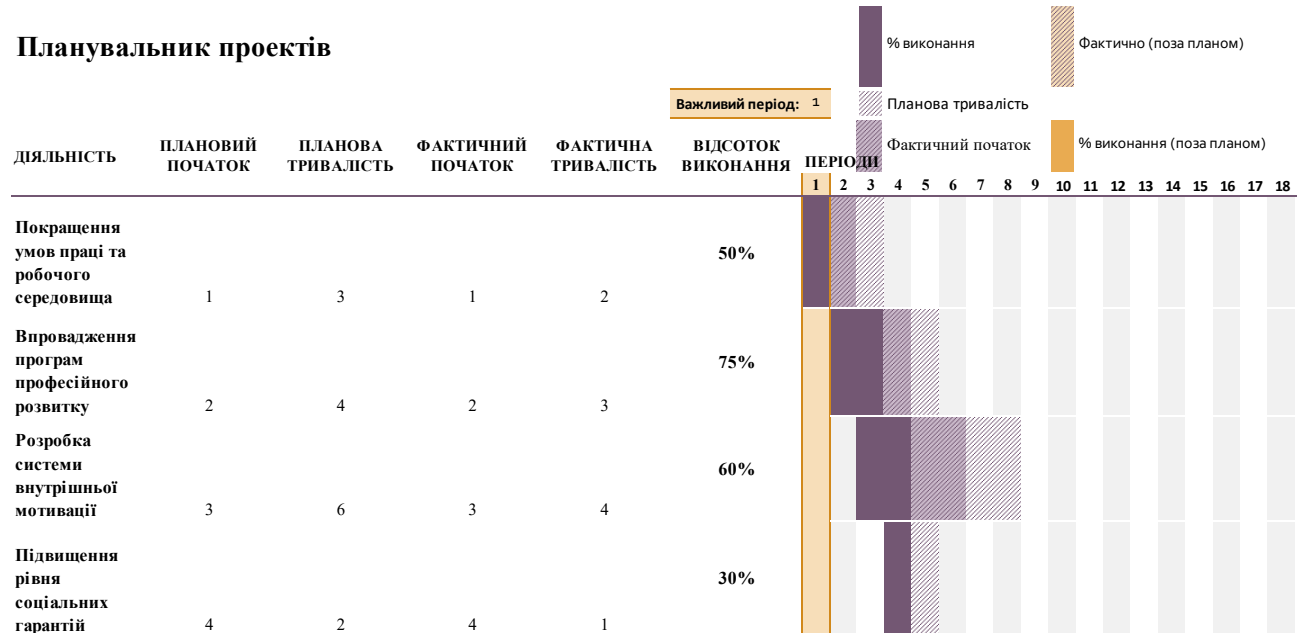


Рисунок 3.1 – Діаграма Ганта для рекомендаційних заходів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Важливо зазначити, що діаграма Ганта дозволяє не лише відстежувати прогрес у реалізації заходів, але й оцінювати загальну продуктивність проекту. Планові строки для кожного заходу вказують на цільові періоди, у які вони мають бути реалізовані. Завдяки такому підходу компанія може забезпечити поетапне виконання заходів, уникнути перевантаження ресурсів та покращити координацію між відділами.

Серед переваг використання діаграми Ганта – можливість чіткого планування та координації завдань, візуалізація залежностей між заходами, а також надання управлінському персоналу інструменту для відстеження ефективності та результативності впроваджених заходів.

Діаграма Ганта була складена для забезпечення чіткого і структурованого бачення процесу впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Ефективність мотиваційного механізму управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності та стабільного розвитку підприємства.

У сучасних умовах змінюваного ринку та економічних викликів, зокрема для компаній, що входять до критичної інфраструктури, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», особливо актуальним є підвищення мотивації працівників.

Існуючі критерії оцінки мотиваційного механізму в ТОВ «Сільпо-Фуд» (див. рис.2.9 у розділі 2) потребують вдосконалення з урахуванням нових тенденцій та інструментів для підтримки зацікавленості та лояльності персоналу.

Розглянемо детальніше кожен з критеріїв та напрями їх удосконалення нижче.

Напрями щодо удосконалення існуючих критеріїв оцінки ефективності мотиваційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд» включають наступні:

Критерій 1. Результативність матеріальних стимулів.

Поточна ситуація: на даний момент матеріальні стимули враховуються через рівень заробітної плати, бонусів та премій, що сприяє збільшенню продуктивності.

Пропозиція для удосконалення: розширити систему матеріальних стимулів шляхом введення додаткових компенсаційних пакетів, таких як медичне страхування, оплата транспортних витрат та програми накопичення пенсійного фонду. Це дозволить підвищити привабливість роботи в компанії, утримувати цінні кадри та знизити плинність персоналу.

Очікуваний результат: збільшення рівня задоволеності працівників, покращення лояльності та підвищення рівня залученості.

Критерій 2: Ефективність нематеріальних стимулів.

Поточна ситуація: враховуються нематеріальні мотиваційні чинники, такі як визнання досягнень, розвиток кар'єри, внутрішні програми навчання.

Пропозиція для удосконалення: ввести індивідуальні програми кар'єрного росту та коучингу, а також підтримку ініціатив працівників щодо участі у професійних заходах, форумах та конференціях. Також пропонується запровадити систему регулярного зворотного зв'язку від керівництва.

Очікуваний результат: посилення відчуття саморозвитку у працівників, зростання їхньої мотивації та професійного задоволення.

Критерій 3. Професійний розвиток та навчання.

Поточна ситуація: наразі компанія пропонує навчальні курси для нових співробітників та періодичні тренінги для наявного персоналу.

Пропозиція для удосконалення: запровадити програми дуального навчання, залучення зовнішніх експертів, використання сучасних онлайн-платформ для навчання (Coursera, Udemy) та надання працівникам доступу до професійних сертифікаційних програм. Розширити бюджет на навчання та розвиток з метою створення комплексних кар'єрних планів для кожного працівника.

Очікуваний результат: підвищення кваліфікації персоналу, збільшення їхньої відданості компанії та можливість росту в межах компанії.

Критерій 4. Забезпечення робочих умов та корпоративної культури.

Поточна ситуація: робочі умови на підприємстві відповідають стандартам безпеки та комфорту, корпоративна культура сприяє лояльності працівників.

Пропозиція для удосконалення: удосконалити робочі умови через покращення офісного простору, зокрема запровадження зон для відпочинку, коворкінгів, спортивних куточків. Також рекомендується організовувати корпоративні заходи для зміцнення командного духу та популяризації корпоративних цінностей.

Очікуваний результат: підвищення рівня задоволеності персоналу, посилення корпоративної культури та відчуття єдності серед працівників.

Запропоновані зміни (див. табл.3.2) спрямовані на підсилення ключових аспектів мотивації: результативності матеріальних і нематеріальних стимулів, професійного розвитку та умов праці. Такий підхід допоможе ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише утримати висококваліфікованих працівників, але й забезпечити гнучкість і адаптивність до сучасних ринкових потреб.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо удосконалення проведення оцінки ефективності мотиваційного механізму ТОВ «Сільпо-Фуд»

№	Критерій	Поточна ситуація	Пропозиції для удосконалення	Очікуваний результат
1	Результативність матеріальних стимулів	Заробітна плата, бонуси, премії	Впровадження компенсаційних пакетів (медичне страхування, транспорт, пенсійний фонд)	Задоволеність, лояльність, зниження плинності персоналу
2	Ефективність нематеріальних стимулів	Визнання досягнень, розвиток кар'єри, внутрішні програми навчання	Індивідуальні програми кар'єрного росту, коучинг, участь у професійних заходах	Зростання мотивації, професійне задоволення

Продовження таблиці 3.2

№	Критерій	Поточна ситуація	Пропозиції для удосконалення	Очікуваний результат
3	Професійний розвиток та навчання	Курси для нових співробітників, періодичні тренінги	Програми дуального навчання, доступ до онлайн-курсів, професійних сертифікацій	Підвищення кваліфікації, можливість росту
4	Забезпечення робочих умов та корпоративної культури	Відповідність стандартам безпеки, корпоративна культура сприяє лояльності	Покращення офісного простору, організація корпоративних заходів	Задоволеність умовами праці, зміцнення командного духу

Джерело: розроблено автором на основі даних [32]

Описаний підхід з удосконалення критеріїв оцінки дозволить більш об'єктивно аналізувати ефективність мотиваційного механізму компанії та здійснювати адаптацію відповідно до поточних потреб і викликів ринку.

Запропоноване удосконалення критеріїв оцінки мотиваційного механізму спрямоване на досягнення комплексного підходу до підвищення ефективності роботи персоналу. Вони дозволяють більш об'єктивно оцінювати результати мотиваційних заходів та своєчасно виявляти напрямки для їхнього корегування.

Удосконалення матеріальних стимулів, наприклад, сприятиме збільшенню задоволеності працівників і зменшенню плинності кадрів. Нематеріальні стимули, орієнтовані на кар'єрний розвиток та визнання, підвищать рівень мотивації та продуктивності, що позитивно позначиться на загальній атмосфері в колективі.

Подальші дії включають впровадження запропонованих змін у рамках корпоративної стратегії управління персоналом. Спочатку слід розробити план реалізації кожного з удосконалень, визначивши відповідальних осіб та необхідні ресурси. Наступний етап – це тестування та моніторинг ефективності нових заходів з подальшою корекцією, якщо це буде необхідно.

Регулярна оцінка ефективності дозволить компанії гнучко реагувати на зміни в ринкових умовах і підтримувати високий рівень мотивації та лояльності працівників, що є ключовим для стабільного розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд».

3.2 Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

На основі запропонованих у попередньому підрозділі заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно детальніше розглянути механізми реалізації кожного із запропонованих напрямів удосконалення мотиваційного механізму. Для цього було сформовано детальний план дій, який включає опис строків реалізації, ресурсів, та відповідальних осіб.

Розробка цих заходів базується на основі практичних потреб підприємства та аналізу його поточної ситуації, описаної у другому розділі. Даний план дозволяє не лише підвищити рівень мотивації працівників, але й оптимізувати витрати на мотивацію, забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити продуктивність праці та посилити конкурентні переваги ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку.

Для початку, розглянемо досвід інших мереж супермаркетів та компаній, які успішно застосовують сучасні методи мотивації персоналу. Досвід українських мереж рітейлу, таких як METRO, АТБ, Велмарт та інших, демонструє важливість інвестування у розвиток і добробут працівників. Зокрема, впровадження довгострокових програм розвитку кар'єри дозволяє підвищити лояльність і знизити плинність кадрів, що сприяє стабільності організації.

Програми гнучкого графіку, як у Новус, створюють комфортні умови для працівників, що покращує задоволеність роботою. Впровадження нематеріальних винагород, таких як знижки для працівників та корпоративні заходи, сприяє зростанню мотивації та підтримує корпоративну культуру.

Досвід АТБ зі створення системи зворотного зв'язку з персоналом вказує на важливість комунікацій для виявлення і вирішення поточних проблем. Індивідуальні програми наставництва, як в Епіцентр, допомагають новачкам швидко адаптуватися до корпоративного середовища, що знижує рівень стресу та покращує результати.

Враховуючи конкурентне середовище та актуальні підходи до управління персоналом, наступні рекомендації (табл. 3.4 та табл. 3.5) можуть бути ефективними для удосконалення системи мотивації в ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 3.4 – Досвід українських мереж ритейлу в удосконаленні мотиваційної системи

Напрямок удосконалення	Приклад компанії	Опис практики	Очікуваний результат
Програми довгострокового розвитку кар'єри	METRO, АТБ	Внутрішні програми підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання на всіх рівнях.	Підвищення залученості та зниження плинності кадрів.
Програми гнучкого графіку роботи	Новус	Гнучкий графік для молодих батьків та студентів, можливість вибору змін.	Підвищення рівня задоволеності умовами роботи.
Додаткові нематеріальні винагороди	Велмарт	Впровадження знижок для працівників, внутрішніх корпоративних заходів.	Зростання мотивації та лояльності працівників.
Система зворотного зв'язку	АТБ	Регулярні опитування для виявлення рівня задоволеності роботою, консультації з HR-менеджерами.	Підвищення залученості та ефективності працівників.
Індивідуальні програми наставництва	Епіцентр	Наставники для нових співробітників з числа досвідчених працівників.	Швидка адаптація новачків, зниження рівня стресу.

Джерело: узагальнено автором на основі [32]

Таблиця 3.5 – Досвід західних компаній в удосконаленні мотиваційної системи

Напрямок удосконалення	Приклад компанії	Опис практики	Очікуваний результат
Програми довгострокового розвитку кар'єри	Starbucks, McDonald's	Програми кар'єрного росту та регулярних підвищень для мотивованих працівників.	Підвищення лояльності та зниження плинності кадрів.
Програми гнучкого графіку роботи	Tesco	Гнучкі години роботи, можливість працювати дистанційно для певних категорій працівників.	Підвищення рівня задоволеності умовами роботи.
Додаткові нематеріальні винагороди	Walmart	Знижки на товари мережі для працівників, додаткові вихідні за високі результати роботи.	Мотивація до продуктивної праці, покращення клімату в колективі.
Система зворотного зв'язку	Aldi	Постійний зворотний зв'язок з персоналом через анонімні опитування.	Виявлення проблемних зон, підвищення задоволеності.
Впровадження технологій для мотивації	Amazon	Використання мобільного додатка для моніторингу досягнень, розвитку та спілкування з HR-відділом.	Підвищення ефективності взаємодії та прозорість кар'єрного розвитку.

Джерело: узагальнено автором на основі [62]

Загалом, досвід українських мереж ритейлу підкреслює, що для підвищення ефективності управління персоналом необхідно поєднувати матеріальні та нематеріальні форми мотивації, розвивати корпоративну культуру і забезпечувати підтримку працівникам на різних етапах їхньої кар'єри.

Західні компанії, пропонують інноваційні підходи до мотивації працівників, орієнтовані на довгостроковий розвиток та адаптивність.

Так, програми розвитку кар'єри у Starbucks та McDonald's підвищують лояльність персоналу та знижують рівень плинності, що є ключовим фактором для ефективного управління.

Гнучкий графік роботи у Tesco та можливість дистанційної роботи є відображенням сучасного підходу до трудових відносин, що забезпечує більшу задоволеність працівників.

Amazon демонструє сучасний підхід до мотивації через впровадження технологій, зокрема мобільних додатків, які дозволяють відслідковувати

розвиток та взаємодіяти з HR-відділом. Цей приклад свідчить про важливість цифрових інструментів у сучасному мотиваційному механізмі, що дозволяє робити процеси прозорішими та ефективнішими.

Таким чином, досвід західних рітейл-мереж показує, що мотиваційний механізм є комплексною системою, що потребує поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, а також інтеграції технологій для підвищення ефективності та задоволеності працівників.

У таблиці 3.1 було представлено перелік запропонованих заходів, їх обґрунтування та ключові етапи реалізації. Далі описано удосконалення критеріїв оцінки ефективності мотиваційного механізму, що дозволить підприємству краще відстежувати та коригувати процеси мотивації персоналу відповідно до змін ринкових умов і внутрішніх потреб.

Ми розглянули низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд». Кожен із запропонованих заходів має на меті вирішення конкретних проблем у мотиваційній системі та покращення умов праці, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності та лояльності працівників. У результаті проведеного аналізу було виділено такі заходи, як запровадження гейміфікації у внутрішніх процесах, впровадження KPI-системи, розробка програм нематеріальної мотивації, а також оптимізація графіків роботи та покращення умов праці.

Кожен із цих заходів створює основу для комплексного вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Сільпо-Фуд», що є важливим кроком для стабільного розвитку компанії та зростання її конкурентоспроможності на ринку.

Розроблений план дій надає можливість керівництву ТОВ «Сільпо-Фуд» оперативно та результативно впроваджувати запропоновані заходи. Завдяки впровадженню гейміфікації, KPI-системи, програм нематеріальної мотивації та оптимізації графіків, підприємство отримає ряд переваг, серед яких підвищення залученості працівників, зростання продуктивності праці та скорочення рівня плинності кадрів. Усі заходи спрямовані на досягнення довгострокових

результатів, таких як зміцнення кадрового потенціалу та зниження витрат на персонал.

Удосконалення системи мотивації у відповідності до запропонованих рекомендацій допоможе ТОВ «Сільпо-Фуд» зберігати лідерські позиції в галузі та досягти стійкого розвитку навіть в умовах змін та зовнішніх викликів.

Для вдосконалення мотиваційного механізму в ТОВ «Сільпо-Фуд» було розроблено низку пропозицій щодо поліпшення критеріїв оцінки ефективності мотиваційних стимулів (табл.3.3). Основна мета цих пропозицій – забезпечити максимально повне задоволення потреб працівників, сприяти їхньому професійному розвитку та підвищенню якості умов праці.

Таблиця 3.3 – Пропозицій щодо поліпшення критеріїв оцінки ефективності мотиваційних стимулів

№	Критерій	Поточна ситуація	Пропозиції для удосконалення	Очікуваний результат
1	Результативність матеріальних стимулів	Заробітна плата, бонуси, премії	Впровадження компенсаційних пакетів (медичне страхування, транспорт, пенсійний фонд)	Задоволеність, лояльність, зниження плинності персоналу
2	Ефективність нематеріальних стимулів	Визнання досягнень, розвиток кар'єри, внутрішні програми навчання	Індивідуальні програми кар'єрного росту, коучинг, участь у професійних заходах	Зростання мотивації, професійне задоволення
3	Професійний розвиток та навчання	Курси для нових співробітників, періодичні тренінги	Програми дуального навчання, доступ до онлайн-курсів, професійних сертифікацій	Підвищення кваліфікації, можливість кар'єрного зростання
4	Забезпечення робочих умов та корпоративної культури	Відповідність стандартам безпеки, корпоративна культура сприяє лояльності	Покращення офісного простору, організація корпоративних заходів	Задоволеність умовами праці, зміцнення командного духу

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Кожен із критеріїв був проаналізований з урахуванням поточної ситуації та запропоновано конкретні вдосконалення для покращення. Наприклад, для підвищення результативності матеріальних стимулів було рекомендовано

впровадження компенсаційних пакетів, що включають медичне страхування, транспортні витрати та пенсійний фонд. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та зміцненню їхньої лояльності до компанії.

Для покращення ефективності нематеріальних стимулів пропонується впровадження індивідуальних програм кар'єрного розвитку, коучингу та можливостей участі у професійних заходах. Ці заходи допоможуть підвищити професійне задоволення працівників, а також сприятимуть їхній особистій мотивації до вдосконалення та розвитку.

У напрямку професійного розвитку пропонується запровадити програми дуального навчання, надати доступ до онлайн-курсів та професійних сертифікацій. Такий підхід дозволить працівникам підвищити свою кваліфікацію, відкриваючи нові можливості для кар'єрного зростання та забезпечуючи відповідність їхніх знань і навичок вимогам ринку.

Задля поліпшення робочих умов та зміцнення корпоративної культури компанія може розглянути варіант покращення офісного простору та організації корпоративних заходів. Це сприятиме зростанню задоволеності умовами праці та зміцненню командного духу.

Удосконалення системи мотивації персоналу є невід'ємною частиною стратегії розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». Аналізуючи досвід українських та західних мереж рітейлу, можна зробити висновок, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів значно підвищує ефективність мотиваційного механізму.

Пропозиції, представлені у вигляді заходів та рекомендацій, орієнтовані на довгостроковий результат, включаючи зростання лояльності, задоволеності працівників та підвищення продуктивності. Завдяки впровадженню цих удосконалень, компанія зможе ефективніше залучати, утримувати та розвивати кваліфіковані кадри, що сприятиме її стабільності та конкурентоспроможності.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі було розглянуто напрями щодо вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд».

На основі проведеного аналізу у попередньому розділі були визначені основні проблеми, які потребують уваги, а також запропоновано конкретні заходи для підвищення ефективності управління персоналом. Серед основних проблем можна відзначити недостатню залученість працівників у внутрішні процеси компанії, нестачу нематеріальних стимулів, невідповідність мотиваційних інструментів сучасним потребам персоналу та обмежену гнучкість графіків роботи й умов праці. Ці проблеми мають негативний вплив на рівень задоволеності співробітників, їхню лояльність та продуктивність, що вимагає цілеспрямованих заходів для покращення мотиваційної системи. Рекомендації включають впровадження гейміфікації у внутрішніх процесах, створення КРІ-системи, покращення графіків роботи та оптимізацію умов праці.

Окремо було запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули. Рекомендовано розширити компенсаційні пакети, додати можливості для професійного розвитку, а також підвищити рівень корпоративної культури через поліпшення умов праці та організацію заходів. Це сприятиме не лише підвищенню продуктивності, але й зміцненню лояльності працівників.

Заходи та шляхи удосконалення допоможуть вирішити виявлені проблеми, підвищити ефективність системи управління персоналом, а також адаптувати мотиваційний механізм до потреб та очікувань сучасного ринку праці. Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не тільки підвищити ефективність роботи, але й забезпечить більш гнучку та адаптовану до потреб ринку систему мотивації, що сприятиме стабільному розвитку та успішній діяльності підприємства в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на прикладі конкретного підприємства було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання, передбачені дослідженням.

Досліджено сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом, що дало можливість визначити основні поняття та концепції в цій сфері. Встановлено, що мотивація є складним психологічним та соціальним феноменом, який впливає на залученість і продуктивність співробітників. Мотиваційний процес спрямований на забезпечення як матеріальних, так і нематеріальних потреб працівників, що значно підвищує ефективність їхньої діяльності.

Було розглянуто психологічні та поведінкові аспекти мотивації персоналу, включаючи різні теоретичні підходи. З'ясовано, що мотивація формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які впливають на емоційний стан, задоволеність роботою та особистісне зростання працівників. Використання різних методів мотивації дозволяє створити сприятливе робоче середовище та стимулювати персонал до досягнення високих результатів.

У процесі дослідження також було вивчено інструменти мотиваційного управління, що застосовуються в сучасних організаціях. Це дозволило визначити найбільш ефективні практики для стимулювання працівників, зокрема використання гейміфікації, KPI-систем, а також матеріальної та нематеріальної мотивації. З'ясовано, що поєднання цих методів може значно покращити показники роботи та сприяти розвитку лояльності персоналу.

Було надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» з точки зору управління персоналом, що дозволило оцінити поточний стан компанії та визначити її місце на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Аналіз структури та функцій управління показав, що компанія орієнтована на інновації та вдосконалення сервісу для клієнтів, що потребує високого рівня залученості персоналу. Проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», її структуру, принципи роботи та ключові аспекти діяльності. Було встановлено, що компанія використовує комплексний підхід до управління персоналом, зокрема, велику увагу приділяє розвитку та навчанню співробітників, а також впровадженню сучасних інструментів мотивації.

Оцінено існуючий мотиваційний механізм управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд». Аналіз показав, що компанія забезпечує конкурентоспроможну зарплату, премії, соціальні пакети та пільги, але є потреба в удосконаленні нематеріальної мотивації. Це дозволить підвищити ефективність роботи співробітників та зменшити плинність кадрів.

Розроблено заходи для підвищення ефективності управління персоналом підприємства, зокрема введення нових інструментів нематеріальної мотивації та оптимізацію умов праці. Запропоновані заходи дозволяють покращити рівень задоволеності працівників та їхню відданість компанії.

Було запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», що спрямовані на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії. Включення додаткових соціальних програм та індивідуалізованих підходів до розвитку кар'єри співробітників дозволить створити сприятливі умови для росту компанії, а також підвищити її привабливість на ринку праці.

Розроблені пропозиції орієнтовані на підвищення продуктивності, лояльності та задоволеності персоналу, що сприятиме покращенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Запропоновані шляхи реалізації передбачають поетапне впровадження заходів, розробку конкретних критеріїв оцінки ефективності мотиваційного механізму, а також застосування кращих практик галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства // Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 364-370.
2. Бойко Л.О. Управління персоналом. К.: КНЕУ, 2019. 426 с.
3. Бондар С.С. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності мотиваційної політики в організації // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. № 100(2). С. 360-370.
4. Відкриті дані про ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2023 (дата звернення 12.10.2024).
5. Гончаренко Н.Г. Використання мотиваційних чинників для забезпечення дієвості системи управління персоналом підприємств // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 96-100.
6. Гончаренко О.В., Шемет Я.В. Організація управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2019. 376 с.
7. Горовий Д.А., Строков Є.М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні // Центральньо-український науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90-96.
8. Грей Ю.М. Формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств // Агросвіт. 2019. № 13-14. С. 67-76.
9. Добрий Ю.І., Мокій О.О. Основи управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2019. 440 с.
10. Іващенко О.В. Управління персоналом: навч. пос. К.: ЦУЛ, 2019. 344с.
11. Карпенко С.В., Карпенко О.А. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ: Університет «Україна», 2020. 273 с.
12. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством // Вісник ХНУ. 2018. №2. С. 180-184.

13. Ковбас Г.І. Роль мотивації персоналу в антикризовому управлінні // Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 7. С. 32-35.
14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2019. 479 с.
15. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2021 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8c575aed8.pdf> (дата звернення 12.10.2024).
16. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту // Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 5-21.
17. Кулакова С.Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства // Економіка і регіон. 2020. № 2. С. 61-67.
18. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства // Інтернаука. 2020. № 3(2). С. 31- 36.
19. Лисак В.Ю., Ткачук В.В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти // Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 13(2). С. 108-111.
20. Ліба Н.С., Головачко В.М., Максименко Д.В., Павлюх Б.Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76.
21. Лозовський О.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №7(2). С.41-44.
22. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації // Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 390-397.
23. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти // Теоретичні і практичні аспекти економіки. 2020. №16. С. 334- 341.

24. Марченко О.І., Вошула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 12- 16.
25. Мельник І. Особливості мотиваційної сфери сучасної молоді. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 53 с.
26. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період // Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186.
27. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2018. № 1. С. 84-89.
28. Москалець В.П. Загальна психологія: підруч.. К.: Ліра-К, 2020. 564 с.
29. Немашкало К. Р. Оцінка мотивів праці на підприємстві як засіб вибору мотиваційного механізму управління. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3, № 2. С. 177-182.
30. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (дата звернення 12.10.2024).
31. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни // Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20 (дата звернення 12.10.2024).
32. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-ФУД». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення 12.10.2024).
33. Писаренко С.В., Опанасенко О.С., Божко К.В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. №3(66). 2022. С.83-89.

34. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві // Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836> (дата звернення 12.10.2024).

35. Психологічний словник-довідник: навчальний посібник. 4-е вид., випр. і доп. Київ: Каравела, 2020. 418 с.

36. Сільпо: середня зарплата в Україні. URL: <https://ua.jooble.org/salary/%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%BE> (дата звернення 12.10.2024).

37. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

38. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

39. Теорія управління: навчальний посібник / І.А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

40. Ханяк К.В. Психологічний контекст мотивації професійної діяльності персоналу «Укрзалізниці» // Габітус. Випуск 60. 2024. С. 211-2016. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2024/60-2024/36.pdf> (дата звернення 12.10.2024).

41. Adams J.S. (1965) Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*, 62: 335-343.

42. Afanasieva N., Nestorenko Ol. Behavioral and cultural aspects of corporate management in the context of ensuring motivation of activities // Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. PP.420-443.

43. Bauer T.N. & Erdogan B. *Organizational behavior*, 2018. Flat World. 560 p.

44. Bolkvadze, N. and Hetman, T. (2020). Modern Methods of Staff Motivation of it Companies. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2, 22 (Jun. 2020), 72-82. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-72-82>.

45. Daft Richard L. and Dorothy Marcic. Understanding management. Cengage Learning, 2022. 645 p.
46. Features of psychological mechanisms of selfregulation among students of different professional orientation / A. Kukulyar et al. E3S Web of Conferences. 2020. Vol. 210. Article number 19002. DOI: 10.1051/e3sconf/202021019002.
47. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. (1959). The motivation to work. N.Y.: Wiley, 157 p.
48. How students' motivation and learning experience affect their service-learning outcomes: A structural equation modeling analysis / K.W.K. Lo. Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. Sections Educational Psychology. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.825902.
49. Huczynski A. & Buchanan D. Organizational behavior, Pearson UK, 2019. 888 p. ISBN-13: 9781292251592
50. Koch U., Cratsley K. Psychological mechanisms. Encyclopedia of personality and individual differences / Ed. by V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford. Germany: Springer, 2020. P. 4145-4154.
51. Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.
52. Namestiuk S. On the issue of teaching psychological and pedagogical disciplines at universities using immersive technologies. Futurity Education. 2022. Vol. 2. № 2. P. 33-42. DOI: 10.57125/FED/2022.10.11.27.
53. Reeve J. Understanding motivation and emotion, 2018. English. Paperback: 560 pages. ISBN-10: 1119367603. ISBN-13: 978-1119367604.
54. Robinson Adam.(2021) 5 steps to Design a Job that Motivates Employees, April 7/ URL: <https://hireology.com/blog/design-a-job-that-motivates-employees/>.
55. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2022). Self-Determination Theory. In: Maggino, F. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2

56. Sanetra B., Małodobry Z. Toward a postclassical paradigm for the education of the future // *Futurity Education*. 2022. Vol. 2. №1. P. 13-19. DOI: 10.57125/FED/2022.10.11.20.

57. Schermerhorn John R., Jr., Bachrach Daniel G. *Management*, John Wiley & Sons, 2023 p. 496 p.

58. Skinner B.F. *About Behaviorism* // Knopf Doubleday Publishing Group, 1974. 304 p.

59. Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan. <https://doi.org/10.1037/10039-000>.

60. Szököl I. Learning motivation and quality of the educational process. Mobility for smart cities and regional development – challenges for higher education: Proceedings of the 24'th international conference on interactive collaborative learning (ICL2021), Germany, September 22-24, 2021 / Ed. by M.E. Auer et al. Germany, 2022. Vol. 2. P. 199-209.

61. The role of self-reflection on self-determined physical activity motivation and behavior / B. Sant et al. *Professional doctorate in sport and exercise psychology*. DOI: 10.13140/RG.2.2.34233.19047.

62. Uka A., Prendi A. (2021), Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 16, No. 3, pp. 268-285, DOI: 10.2478/mmcks-2021-0016.

ДОДАТКИ

Додаток А

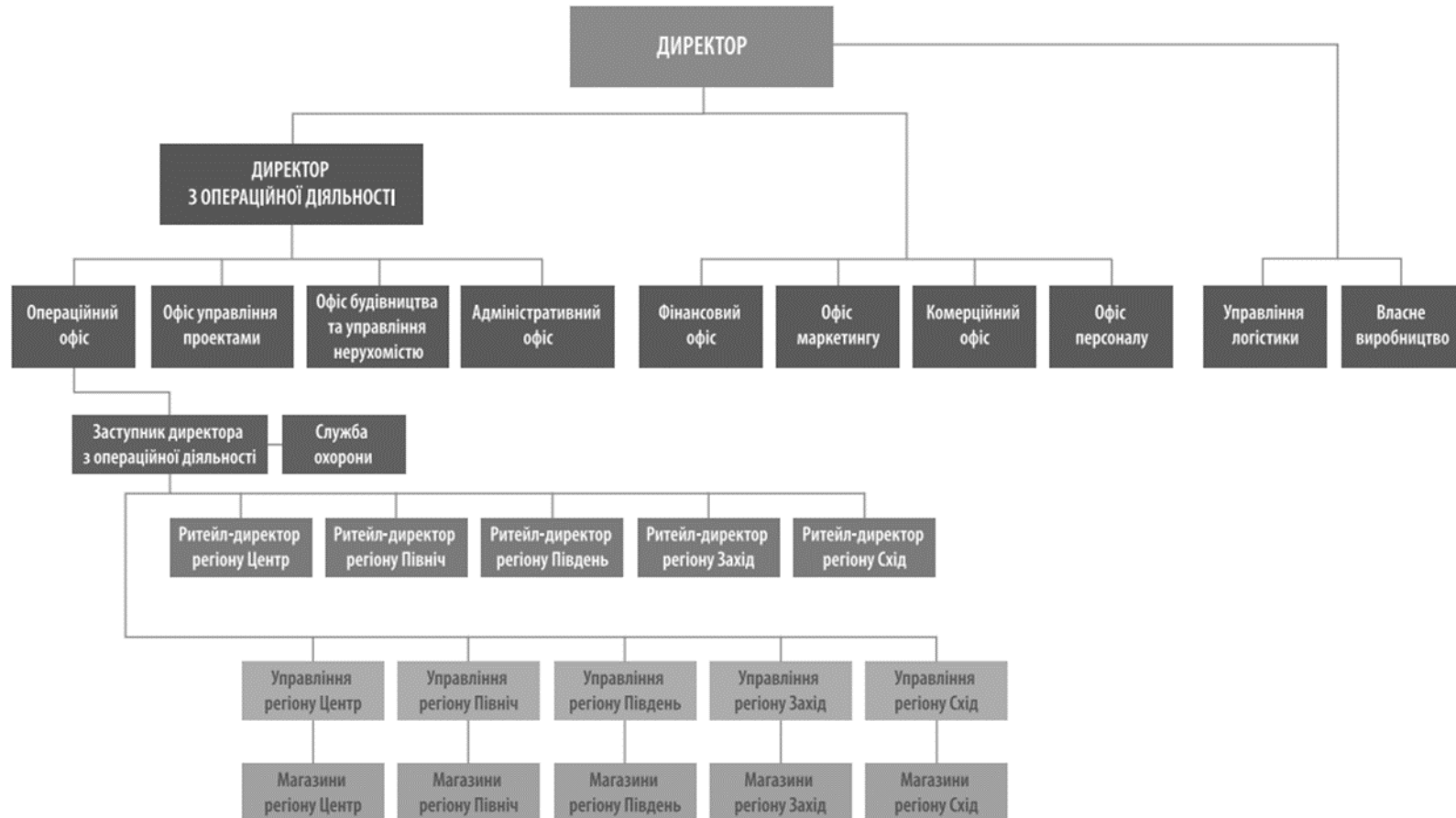


Рисунок А.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» []

Додаток Б

Дата звіту 17.07.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Козак Вікторія Василівна
 КАТОТТГ UA80000000000479391
 Кількість працівників 36 496

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022

Актив	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 226 036	2 951 855
первісна вартість	1001	8 116 526	8 424 573
накопичена амортизація	1002	3 890 490	5 472 718
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753	465 211
Основні засоби	1010	16 590 031	16 907 634
первісна вартість	1011	23 813 183	26 261 270
знос	1012	7 223 152	9 353 636
Інвестиційна нерухомість	1015	0	289 880
первісна вартість	1016	0	414 840
знос	1017	0	124 960
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809	252 234
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396	1 036 487
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	828
Відстрочені податкові активи	1045	196 279	
Інші необоротні активи	1090	711 069	310 626
Усього за розділом I	1095	23 652 373	22 214 755
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 461 622	5 973 577
Виробничі запаси	1101	319 301	305 648
Товари	1104	6 142 321	5 667 929
Векселі одержані	1120	1 075 259	1 546 379
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581	1 682 271
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523	556 377
з бюджетом	1135	51 862	46 200
з нарахованих доходів	1140	0	16 259
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626	365 585
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 163 038	1 066 300
Готівка	1166	225 097	204 572
Рахунки в банках	1167	208 553	148 093
Інші оборотні активи	1190	137 549	201 155
Усього за розділом II	1195	15 007 970	11 454 103
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	38 660 343	33 668 858

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 105 027	-23 736 759
Усього за розділом I	1495	-3 057 324	-10 689 056
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696	1 397 278
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214	14 600 778
Усього за розділом II	1595	13 611 910	15 998 056
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	33 335	628 007
Векселі видані	1605	32 050	564 923
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 468 135	5 543 654
товари, роботи, послуги	1615	18 961 805	15 619 248
розрахунками з бюджетом	1620	259 915	1 114 449
розрахунками зі страхування	1625	36 048	51 722
розрахунками з оплати праці	1630	126 084	159 054
за одержаними авансами	1635	279 727	520 536
Поточні забезпечення	1660	409 449	1 481 551
Інші поточні зобов'язання	1690	3 499 209	2 676 714
Усього за розділом III	1695	28 105 757	28 359 858
Баланс	1900	38 660 343	33 668 858

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати	Код рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 815 360	52 182 935
Валовий: прибуток	2090	19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	2120	725 090	412 331
Адміністративні витрати	2130	3 379 927	2 775 764
Витрати на збут	2150	17 517 114	18 533 954
Інші операційні витрати	2180	160 302	121 299
збиток	2195	1 157 012	417 390
Інші фінансові доходи	2220	58 748	314 875
Інші доходи	2240	514 944	563 547
Фінансові витрати	2250	2 503 139	2 358 809
Втрати від участі в капіталі	2255	4 859	2 814
Інші витрати	2270	4 344 721	25 557
збиток	2295	7 436 039	1 926 148
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-196 279	79 969
збиток	2355	7 632 318	1 846 179

Продовження додатку Б

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	586	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	586	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	586	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7 631 732	-1 846 179

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 851 063	1 325 663
Витрати на оплату праці	2505	6 301 347	8 010 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 390 330	1 742 574
Амортизація	2515	5 010 809	4 326 453
Інші операційні витрати	2520	6 503 794	6 026 198
Разом	2550	21 057 343	21 431 017

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	2022, грн	2021, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	77 082 353	87 898 262
Повернення податків і зборів	3005	476	5 901
Цільового фінансування	3010	123 875	113 460
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	14 098	15 435
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	22 886	38 159
Надходження від операційної оренди	3040	324 860	322 160
Інші надходження	3095	506 455	11 407
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	61 541 256	67 091 924
Праці	3105	4 972 516	6 398 262
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 356 676	1 717 940
Зобов'язань з податків і зборів	3115	3 203 622	3 924 556
Інші витрачання	3190	3 078 221	1 338 544
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 922 712	7 935 692

Продовження додатку Б

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	159 143	348 550
необоротних активів	3205	35 077	467 131
дивідендів	3220	4 451	1 292
Надходження від погашення позик	3230	7 883	206 231
Інші надходження	3250	0	109 302
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	186 208	854 465
необоротних активів	3260	1 707 885	4 317 767
Витрачання на надання позик	3275	14 811	87 186
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 702 350	-4 126 912

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	201 638
Отримання позик	3305	1 328 368	2 930 339
Інші надходження	3340	6 577	367 342
Погашення позик	3350	490 351	2 267 273
Витрачання на сплату відсотків	3360	2 228 921	2 150 876
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	939 971	1 873 630
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-2 324 298	-3 758 244
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-103 936	50 536
Залишок коштів на початок року	3405	1 141 078	1 091 012
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 151	-470
Залишок коштів на кінець року	3415	1 038 293	1 141 078

Додаток В

Дата звіту 24.06.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Бруснік Лариса Дмитрівна
 КАТОТТГ UA800000000000479391
 Кількість працівників 29 888

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2023

Актив	Код рядка	2022, тис. грн	2023, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 951 855	2 155 614
первісна вартість	1001	8 424 573	2 918 245
накопичена амортизація	1002	5 472 718	762 631
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465 211	176 247
Основні засоби	1010	16 907 634	15 463 929
первісна вартість	1011	26 261 270	27 533 424
знос	1012	9 353 636	12 069 495
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880	965 871
первісна вартість	1016	414 840	1 549 579
знос	1017	124 960	583 708
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234	252 016
інші фінансові інвестиції	1035	1 036 487	953 171
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828	45 173
Інші необоротні активи	1090	310 626	374 721
Усього за розділом I	1095	22 214 755	20 386 742
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 973 568	4 819 319
Виробничі запаси	1101	305 648	236 610
Товари	1104	5 667 920	4 582 709
Векселі одержані	1120	1 546 379	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 266	3 228 925
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	557 049	372 571
з бюджетом	1135	46 204	40 278
з нарахованих доходів	1140	16 258	1 925
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365 503	2 895 556
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300	1 418 482
Готівка	1166	204 572	250 660
Рахунки в банках	1167	148 093	732 864
Інші оборотні активи	1190	201 156	116 716
Усього за розділом II	1195	11 454 683	12 971 767
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	33 669 438	33 358 509

Продовження Додатку В

Пасив	Код рядка	2022, тис. грн	2023, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703	15 188 703
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439	-25 623 369
Усього за розділом I	1495	-10 724 736	-10 434 623
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278	1 673 193
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778	12 372 504
Усього за розділом II	1595	15 998 056	14 045 697
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	628 007	658 733
Векселі видані	1605	564 923	57 750
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостр. зобов'язаннями	1610	5 543 659	6 205 038
товари, роботи, послуги	1615	15 651 500	18 550 369
розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658	1 007 478
розрахунками зі страхування	1625	51 722	44 437
розрахунками з оплати праці	1630	159 054	170 958
за одержаними авансами	1635	517 061	269 118
Поточні забезпечення	1660	1 481 551	483 922
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983	2 299 632
Усього за розділом III	1695	28 396 118	29 747 435
Баланс	1900	33 669 438	33 358 509

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати	Код рядка	2023, тис. грн	2022, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457	50 815 360
Валовий: прибуток	2090	24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	2120	906 959	725 090
Адміністративні витрати	2130	4 342 286	3 379 934
Витрати на збут	2150	19 669 097	17 517 107
Інші операційні витрати	2180	63 819	160 302
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 140 287	
збиток	2195		1 157 012
Інші фінансові доходи	2220	384 148	58 748
Інші доходи	2240	571 777	514 944
Фінансові витрати	2250	2 909 288	2 503 139
Втрати від участі в капіталі	2255	9 668	4 859
Інші витрати	2270	1 028 186	4 344 721
збиток	2295	1 850 930	7 436 039
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-196 279
збиток	2355	1 850 930	7 632 318

Продовження Додатку В

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2023, тис. грн	2022, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	43	586
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	43	586
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	43	586
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 850 887	-7 631 732

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2023, тис. грн	2022, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 463 751	1 851 063
Витрати на оплату праці	2505	7 064 227	6 301 347
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 507 741	1 390 330
Амортизація	2515	5 327 437	5 010 809
Інші операційні витрати	2520	8 712 046	6 503 794
Разом	2550	24 075 202	21 057 343

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	2023, грн	2022, грн
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	91 485 202	77 082 353
Повернення податків і зборів	3005	3 021	476
Цільового фінансування	3010	84 302	123 875
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	24 912	14 098
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	17 468	22 886
Надходження від операційної оренди	3040	602 843	324 860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	34 395	0
Інші надходження	3095	550 299	496 948
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	72 922 317	61 541 257
Праці	3105	5 789 238	4 972 516
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 524 877	1 356 676
Зобов'язань з податків і зборів	3115	4 618 226	3 203 622
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	45 065	12 427
Інші витрачання	3190	1 218 332	3 056 286
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	6 684 387	3 922 712

Продовження Додатку В

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	2023, грн	2022, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	8 264	159 143
необоротних активів	3205	42 631	35 077
дивідендів	3220	35 642	4 451
Надходження від погашення позик	3230	538 982	7 883
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	55 244	186 208
необоротних активів	3260	2 724 374	1 707 885
Витрачання на надання позик	3275	532 639	14 811
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2 686 738	-1 702 350

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	2023, грн	2022, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	2 141 000	0
Отримання позик	3305	637 600	1 328 368
Інші надходження	3340		6 577
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0
Погашення позик	3350	1 271 369	490 351
Сплату дивідендів	3355		0
Витрачання на сплату відсотків	3360	2 666 299	2 228 921
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	1 517 280	939 971
Інші платежі	3390	1 000 000	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-3 676 348	-2 324 298
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	321 301	-103 936
Залишок коштів на початок року	3405	1 038 293	1 141 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	87	1 151