

1
06.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ШУЛЬЦ Анна Олександрівна
(студентка групи МО-63)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4

від 24.05.2023р.

зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій

д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Царук І. М.

(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

Ph.D. Завалько Т.О.

(наукове звання та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Шульц А.О. Управління системою мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління мотивацією працівників компанії та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація працівників, управління трудовими ресурсами, продуктивність праці.

Annotation

Shults A.O. Management of the employee motivation system of "Silpo-Food" LLC. – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of enterprise's employee motivation management and defines the ways of improvement of corresponding process.

Keywords: motivation of employees, management of labor resources, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та роль управління мотивацією працівників у господарській діяльності	7
1.2. Система управління мотивацією працівників на підприємстві	13
1.3. Система показників оцінки ефективності управління мотивацією персоналу	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією.....	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	33
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».....	39
2.3. Оцінка існуючої системи управління мотивацією персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».....	45
2.4. Напрями удосконалення існуючої системи управління мотивацією персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».....	50
Висновки до розділу 2	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. Ошибка! Закладка не определена.	
ДОДАТКИ..... Ошибка! Закладка не определена.	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні нестабільні умови розвитку компаній потребують від керівництва рішучих дій по всім аспектам управління. Не винятком є і управління персоналом компанії, що, зокрема, включає в себе управління мотивацією працівників. Перед компаніями все частіше постає необхідність залучення висококваліфікованих працівників і кожен із них, окрім основної заробітної плати потребує окремих додаткових елементів стимулювання праці.

Мотивація персоналу – це напрям у процесі управління персоналом, що відповідає за створення та глибоке вкорінення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного із співробітників. При цьому, сучасна теорія та практика менеджменту наголошує на тому, що не існує поганих працівників, – є лише невдалі методи стимулювання їх до підвищення своєї продуктивності.

В контексті дослідження теми важливим є розуміння того, що персонал потребує постійного розвитку та виявлення окремих талантів. Саме своєчасне виявлення окремих якостей та здібностей співробітника дозволяє ефективно використовувати його потенціал. Все це робить вивчення досвіду вітчизняних компаній з управління мотивацією особливо актуальним.

Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності дослідження особливостей управління мотивацією конкретних компаній підтверджує значна кількість наукових досліджень у визначеній сфері. Аналізом вирішення проблем, пов'язаних з мотивацією та стимулюванням працівників до забезпечення дисципліни праці займалися такі видатні українські та закордонні вчені, як: Адашев А. В., Афанасьєва В. С., Біктагірова І.М., Білашова В.В., Бочарова Н.О., Вишневська М.К., Грузнов І.І., Данюк В.М., Довгань Л.Є., Коваленко М.А., Колот Г.С., Крамаренко В.І., Куліков Г.Т., Сікора О.М., Тибінка Г.І. та інші.

У роботах авторів аналізується місце нематеріальних методів мотивації співробітників поряд із загальновідомою фінансовою складовою. Наявність значної кількості робіт щодо даної проблеми, з одного боку, підкреслює її

важливість та багатогранність, але з іншого, призводить до появи певних розбіжностей у категоріальному апараті.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління мотивацією підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Сільпо-Фуд».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та роль управління мотивацією працівників у господарській діяльності;
- дослідити систему управління мотивацією працівників на підприємстві;
- визначити систему показників оцінки ефективності управління мотивацією персоналу;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- продіагностувати фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- оцінити існуючу системи управління мотивацією персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити напрями удосконалення існуючої системи управління мотивацією персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління мотивацією працівників підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління мотивацією персоналу.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління мотивацією підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління персоналом підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для побудови рисунків та таблиць використовувався графічний метод.

Інформаційною базою дослідження виступили дані офіційного сайту компанії ТОВ «Сільпо-Фуд», фінансова звітність компанії, наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, інформація з ЗМІ.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління мотивацією працівників підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 61 сторінці друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль управління мотивацією працівників у господарській діяльності

Сучасні умови розвитку та функціонування підприємств характеризуються відносною нестабільністю і уповільненням темпів економічного зростання. Це, пов'язано, насамперед з високою конкуренцією на споживчих ринках, та економічним і політичним становищем України протягом останніх років. Це суттєво впливає на політику компаній з управління трудовими ресурсами, на рівень заробітної плати та загальний рівень життя працівників та їх родин.

В умовах коливання рівня оплати праці, гостро постає питання мотивації персоналу до ефективного та якісного виконання трудових обов'язків. З огляду на тему дослідження доцільним є першочергове окреслення ключових понять, зокрема терміну «управління персоналом» та «мотивація персоналу».

Сучасна наукова література дозволяє виділити такі ключові підходи до поняття управління персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков [55]	Складний та багатогранний процес, у якому задіяні багато різноманітних ресурсів, зокрема фінансових, людських і матеріальних
В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [54]	Системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, що спрямований на досягнення поставленої мети

Продовження табл. 1.1

О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [30]	Системний показник, планомірно організований впливом через систему взаємопов'язаних соціальних і організаційно-економічних заходів, що спрямовані на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук [61]	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації

Джерело: власна розробка автора

Отже, управління персоналом – складний всебічний процес, що постає складовою загального управління організацією. Від того, настільки ефективною є створена система управління персоналом на підприємстві залежить зростання продуктивності праці та підвищення рівня мотивації працівників.

Мотивація персоналу є одним із способів підвищення продуктивності праці. Мотивація праці персоналу є ключовим напрямом кадрової політики будь-якого підприємства. Вона включає в себе сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного співробітника в компанії. Дослідження наукових підходів до даного поняття дозволило сформувати табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до поняття «мотивація працівників»

Автор	Визначення
Н.В. Коленда [27]	Внутрішній спонукальний механізм, що формується на основі свідомості робітника виходячи з його здібностей, потреб та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності
Л.І. Заставнюк, Т.Р. Липовецька [21]	Комплекс чинників, використання яких націлене на спонукання та стимулювання персоналу в контексті підвищення продуктивності та ефективності праці
А.М. Колот [2]	Ефективність праці, що за інших рівних умов визначається трудовою поведінкою людини, її особистим ставленням до праці
З.П. Румянцева, Е.А. Уткін [4]	Діяльність керівного складу компанії, яка має на меті активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [1]	Невпинний процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації
Г.Л. Багієв [10]	Процес активізації мотивів індивідуума або групи людей з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби
В.М. Діденко [15]	Причина, що спонукає суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
М.А. Коваленко, І.І. Грузнов [38]	Система рушійних сил, що спонукають людину до виконання набору певних дій
В.І. Крамаренко [37]	Система сил, що спонукають людину до діяльності, задають форми і границі діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей

Джерело: власна розробка автора

Отже, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та визначають її поведінку, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Управління мотивацією працівників компанії є невід'ємною частиною загальної системи управління. Ключова роль такого управління полягає у розвитку працівників компанії, з метою як їх особистого просування, так і підвищення продуктивності праці.

Автором виділено наступні першочергові задачі управління мотивацією працівників компанії:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування, побудованого на засадах розвитку та підвищення на кар'єрній драбині;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Управління мотивацією працівників є системою організаційно-економічних та соціально-психологічних заходів, що націлені на підвищення рівня виконання обов'язків працівників і, як результат, зростання компанії.

Цікавим є досвід управління мотивацією у різних країнах світу, вагомими аспектами якого доцільно впроваджувати і в діяльності українських підприємств. Прикладом є японські компанії, працівники яких ототожнюють себе з підприємством. Така модель поведінки призводить до того, що японці багато працюють, рідко беруть вихідні або повну відпустку, оскільки переконані, що їхній борг працювати, коли компанія цього потребує. При цьому, з боку компаній гарантованими є стабільна робота і система нагород, що заснована на трудовому стажі, задля запобігання переходу працівника в іншу компанію. Перейшовши в іншу організацію службовець позбавляється трудового стажу і починає все спочатку. Система довічного найму ґрунтується на гарантії зайнятості працівника та на гарантії його просування по кар'єрній драбині. Отже, мотивація працівників відбувається з огляду на працелюбність та стаж, а не на індивідуальні якості [40].

Мотивація працівників в Китаї має давню історію – до кінця культурної революції 1976 р. управління персоналом здійснювалося з урахуванням державного планування. Тут, як і в Японії довічна зайнятість була природним явищем, а фінансові винагороди або зосередження на розвитку індивідуальної кар'єри вважалися неприйнятними, оскільки суперечили ідеям комунізму. Але протягом останніх років така політика була масштабно переглянута та змінена, задля того, щоб уникнути масових звільнень та забезпечити працівників додатковими стимулами до роботи.

На сьогоднішній день підходи до управління мотивацією працівників Китаю відрізняються серед науковців. Деякі дослідники вважають, що китайські керівники прихильно ставляться до оцінки результатів діяльності окремого співробітника та визначення його потреб у певних аспектах мотивації, а інші стверджують, що в китайському контексті – це втрата часу, що сприймається як формальне зобов'язання [33].

Відмінності шведської моделі мотивації працівників полягають у схильності до збагачення приватної власності та ринкового регулювання у виробничій сфері. Ключовим аспектом такого підходу є принцип повної зайнятості, високої соціальної захищеності населення та вирівнювання доходів. При цьому, дана модель негативно впливає на трудову активність населення та часто стає причиною зниження трудової мотивації.

Індійські компанії приділяють велику увагу розвитку та навчанню своїх співробітників. Проте, такі практики, як нагороди та просування по службі на підставі індивідуальної роботи та інших заслуг співробітника не набули широкого поширення в Індії та використовуються лише міжнародними компаніями.

Американська модель мотивації співробітників орієнтована на фінансові стимули. Нова система оплати праці, що зараз практикується в країні передбачає зростання рівня оплати в залежності від рівня кваліфікації та кількості професій, якими володіє працівник. За набуття навичок додаткової професії працівник отримує певну кількість балів. Після цього, набравши необхідну суму, можна отримати надбавку до заробітної плати. Перевагою даної системи є зростання задоволеності працею та підвищення мобільності робочої сили на підприємстві [39].

Німецька модель управління талантами забезпечує економічний добробут і соціальні гарантії. Ця модель акцентується на інтересі як однієї людини, так і загальних інтересах суспільства. Тому мотивація працівників здебільше заснована на соціальних гарантіях та перевагах.

Сучасне управління мотивацією працівників в Україні поступово впроваджує західні схеми управління, але ще не досить вдало враховує особливості місцевого менталітету. Співробітники все частіше бажають працювати в західних компаніях або їх представництвах в Україні, оскільки система мотивації та стимулювання праці в них прогресивніша.

Яскраво різниця у принципах управління мотивацією працівників прослідковується на приклад крупних міжнародних компаній. Компанія PepsiCo практикує цілісний підхід до розвитку працівників та управління їх мотивацією

до роботи, використовуючи різноманітні інструменти, спрямовані на збільшення досвіду працівників. Ключовою перевагою їх підходу є створення ефективної системи зворотного зв'язку із залученням працівників до обговорень стратегічних питань щодо розвитку кар'єри та спрощенню організаційних змін. Можливості працівників до розвитку та навчання в компанії є досить широкими, включаючи систему самонавчання та систему управління навчанням на рівні підприємства.

Концерн General Electric одним з інструментів управління мотивацією вбачає проведення спільних зустрічей працівників з різних офісів компанії, в тому числі й з різних країн, з метою обміну досвідом та отримання цілісної картини майбутнього компанії та її стратегічних цілей. Ще у 1990 році у компанії була створена програма work-out, яка мала на меті сформувати в компанії атмосферу довіри, стерти бюрократичні перепони та підвищити віру працівників в себе. Для талановитих працівників ця програма стала вирішальною з точки зору отриманої свободи дій, покращених комунікацій та зростання ініціативності до роботи.

Мотивація працівників компанії Harley-Davidson ґрунтується на всебічному розумінні цілей компанії та підборі працівників, що наслідують ті самі результати своєї діяльності. Так, наприклад, в ході одного з досліджень робітникам компанії було запропоновано уявити себе міжнародними журналістами і написати цикл статей, що відображали б особливості ментальності мешканців тої чи іншої країни, її політичний та економічний розвиток тощо. Після таких самостійних досліджень, працівникам було значно простіше зрозуміти стратегію входу в окреслені країни з боку їх компанії [7].

Робота у компанії «Google» передбачає постійне навчання, оскільки її керівництво пропагує думку, що працівників варто наймати за знання, якими вони ще не володіють, тобто ідеальними кандидатами є ті, хто постійно вчиться і адекватно реагує на зміни [62].

Отже, управління мотивацією працівників є невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії та має свої певні територіально відмінні характерні риси.

1.2. Система управління мотивацією працівників на підприємстві

Ефективність управління мотивацією персоналу, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій та методів роботи з людьми.

Система управління персоналом будь-якої компанії включає в себе науково розроблені методи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні; вони орієнтуються на такі мотиви поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлена необхідність трудової дисципліни, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів; з їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [14].

З урахуванням основних функцій менеджменту, а саме планування, організація, мотивація та контроль, можна сформувати систему управління мотивацією працівників на підприємстві, що буде підпорядкована загальним цілям розвитку компанії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управління мотивацією працівників в розрізі загальної системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі джерела [34]

Необхідність узгодження між собою стратегії управління мотивацією та персоналом загалом охоплює основні функції управління і включає:

- підбір, найм та формування персоналу компанії;
- оцінку персоналу;
- найкраще використання потенціалу працівників та його винагороду;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності організацій перед кожним працівником [64].

Концепція управління мотивацією працівників являє собою комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей і особистісного відношення до цінностей компанії. Вона полягає у постійній роботі з виявлення необхідної форми мотивації персоналу та її використання найкращим чином для блага компанії.

Поєднуючи загальні принципи управління персоналом компанії та принципи розвитку кожного окремого співробітника, можна тримати такі основні засади управління мотивацією:

- пошук, залучення, рекрутинг і адаптація кваліфікованих кандидатів;
- забезпечення підприємства необхідної кількістю професіоналів певного рівня;
- створення комфортних умов для особистісного розвитку працівників на підприємстві;
- управління і визначення конкурентоспроможної заробітної плати;
- управління продуктивністю робітників;
- контроль за просуванням по службі.

Ефективна система управління мотивацією працівників на підприємстві має ґрунтуватися на врахуванні таких суттєвих базисів, як: зрозуміла, прозора та гнучка мотиваційна модель, що враховує особливості трудового колективу; своєчасне виявлення та активне управління чинниками, які впливають на мотиваційні процеси; встановлення потреб кожного окремого працівника, їх групування в залежності від першочерговості задоволення тощо [11].

Система управління мотивацією працівників підприємства є комплексом управлінських рішень та встановлених стандартів, що має на меті задоволення потреб працівників, відповідно до їх запитів. В цьому контексті доцільним є аналіз різних методів мотивації відповідно до потреб окремих працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів мотивації працівників

Ознака	Метод мотивації	Характеристика методу
За способом впливу	Примушування	Основою є почуття страху перед покаранням (пониження, звільнення, штрафи тощо)
	Винагородження	Економічне заохочення (підвищення з/п, премії, участь у доході) та неекономічне (відзнаки, грамоти, подяки, запрошення на події тощо)
	Солідарність	Формування у персоналу цілей і цінностей, що максимально наближені до мети діяльності компанії
За суб'єктом	Само-мотивація	Внутрішньо-особистісні методи, які спрямовані на вивчення самого себе, бажання розвиватися та навчатися новому
	Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
За спрямованістю впливу	Позитивні	Формування позитивних емоцій, що визивають бажання досягти успіху у професійній діяльності
	Негативні	Застосування покарання (звільнення, штрафи, переведення на нижчу посаду тощо)
За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволеність процесом роботи, значущість особистості та діяльності, задоволення від спілкування з колегами
	Зовнішні	Заробітна плата, кар'єрне зростання, відзнаки, що свідчать про статус та престиж
За економічним змістом	Фінансові	Заробітна плата, премії, участь у прибутках компанії, оплата навчання тощо
	Не фінансові	Підвищення привабливості роботи, участь в управлінні або прийнятті ключових рішень, кар'єрне зростання, оплачуване підвищення кваліфікації, гнучкий графік роботи, належні умови роботи тощо
За функціональним призначенням	Економічні	Заробітна плата, премії при досягненні результатів, участь у доході, оплачуване навчання, додаткові виплати тощо
	Організаційні	Постійне удосконалення організації та умов роботи
	Соціальні	Кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, компенсація витрат на проїзд та харчування, гарантії по безробіттю, надання житла, страхування тощо
	Морально-психологічні	Підвищення привабливості роботи, формування сприятливого клімату в колективі, залучення працівників до управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Отже, з огляду на наведену вище класифікацію методів мотивації, зрозумілим стає той факт, що різні працівники мають різні мотиви до збільшення своєї продуктивності. Ефективною буде така створена на підприємстві система,

що задовольнить не лише високий рівень оплати праці, а і заохотить працівників, що не мають кінцевою метою своєї діяльності підвищення своїх доходів.

На сьогоднішній день існує багато способів впливу на мотивацію конкретного працівника. Важливим є те, що ці способи не є сталими, а один і той самий чинник, що сьогодні мотивує конкретну людину до продуктивної діяльності і ефективного виконання своїх обов'язків, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов.

Багатьом працівникам важливо відчувати повагу до себе та свою значущість у колективі, належне оцінювання його досягнень шляхом не фінансових заохочень. Застосування таких видів мотивації підвищує статус організації, оскільки вбачає турботу та повагу до персоналу.

Одним із основних чинників підвищення продуктивності праці є невинна оптимізація існуючої системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі в компанії забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні своєї продуктивності та в повній реалізації їхнього трудового потенціалу. Типову модель системи управління мотивацією працівників сучасного підприємства можна зобразити так (рис. 1.2).

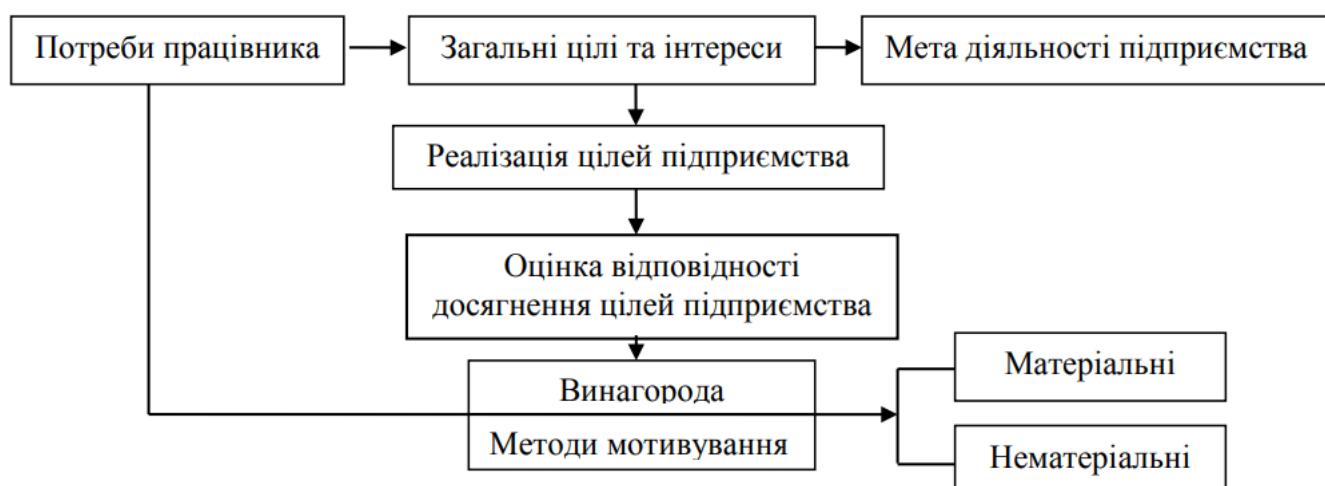


Рис. 1.2. Типова модель системи мотивації працівників в сучасному менеджменті компанії

Джерело: [21]

Сформована система мотивації персоналу має добре узгоджуватися з обраною мотиваційною стратегією, яка майже завжди є змішаною. Тобто вона має враховувати суттєві управлінські, організаційно-економічні, соціально-психологічні та інші особливості розвитку компанії та безпосередньо залежати від методів і стилю, що застосовується менеджерами в ході управління. Мотиваційна система має стати своєрідним балансом між стимулюванням до роботи та покаранням; мотивувати працівників через саму роботу, при цьому не забуваючи використовувати інші методи мотивації [12].

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві залежить від багатьох факторів і ґрунтується, зокрема на сфері діяльності компанії та кількості робітників. Але є певні спільні етапи формування такої системи у компанії, що сформовані автором у рис. 1.3.

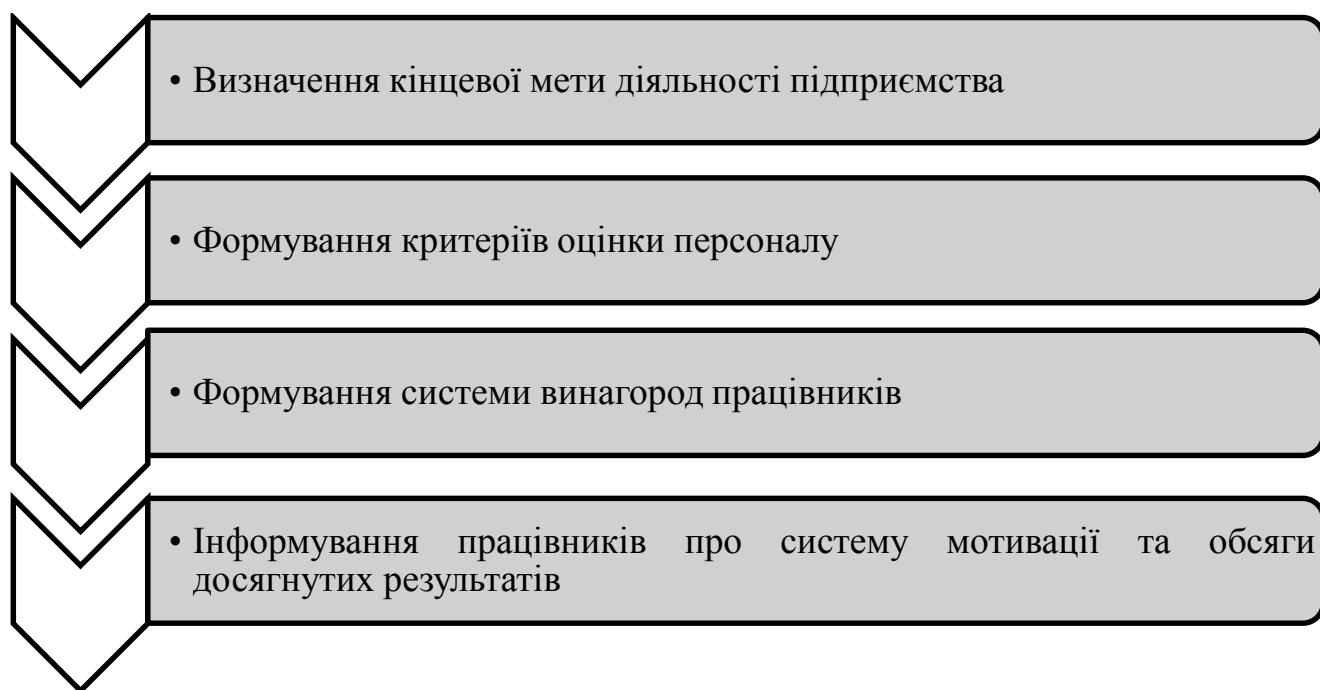


Рис. 1.3. Етапи формування системи мотивації працівників

Джерело: власна розробка автора

Варто звернути увагу на те, що працівники мають знати чіткі вимоги до своєї діяльності та обсяги винагороди, яку вони можуть отримати при неухильному їх дотриманні, або які санкції будуть застосовані в разі невиконання обумовлених вимог. Такі елементи дисципліни несуть в собі певну примусовість,

обмежуючи свободу вибору варіантів поведінки. Однак, межа між мотивованою і контрольованою поведінкою умовна, оскільки ключовий сенс мотивації полягає в усвідомленому ставленні працівника до виконання власних обов'язків [6].

Отже, система мотивації є складним механізмом, що включає в себе фінансові та інші методи заохочення працівників до підвищення власної продуктивності.

1.3. Система показників оцінки ефективності управління мотивацією персоналу

Оцінка ефективності управління мотивацією на підприємстві є систематичним, чітко організованим процесом, що орієнтований на підвищення результативності управлінської праці, підтримання конкуренції між управлінськими підрозділами, дотримання принципів соціальної справедливості та оплати праці.

Оцінка ефективності управління мотивацією є однією з важливих складових загального зростання ефективності всього управління і тому її необхідно проводити досить часто. Результати необхідно доводити до всіх співробітників для того, щоб стимулювати їх до дій, спрямованих на підвищення рівня власної компетентності.

Формування системи управління мотивацією працівників реалізується за допомогою вивчення наявної структури мотивації, розробки і впровадження як матеріальних, так і нематеріальних компонентів мотивації та стимулювання, де система мотивації будується в суворій відповідності зі стратегією розвитку компанії.

Оскільки управління мотивацією є частиною загального управління персоналом підприємства, система показників для її оцінки має включати і загальні дані.

На основі опрацьованих літературних джерел можна виділити дві основні концепції, що покладені в основу оцінки ефективності управління працівниками. В першій ефективність управління оцінюється на основі органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція акцентує увагу на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка цього внеску є важкою задачею, оскільки навіть відповідних звітних показників доки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримується першого підходу [47].

Оцінка ефективності управління мотивацією працівників полягає у відстеженні результатів, які ці працівники демонструють. Фактично, чим краще працює персонал і чим більше продуктивності він демонструє, тим краще побудована система мотивації. Факторами, що можуть впливати на це як високий рівень заробітної плати і бонусів, так і нематеріальні аспекти. Місце оцінки мотивації в контексті загальної оцінки управління персоналом наведено на рис. 1.4.

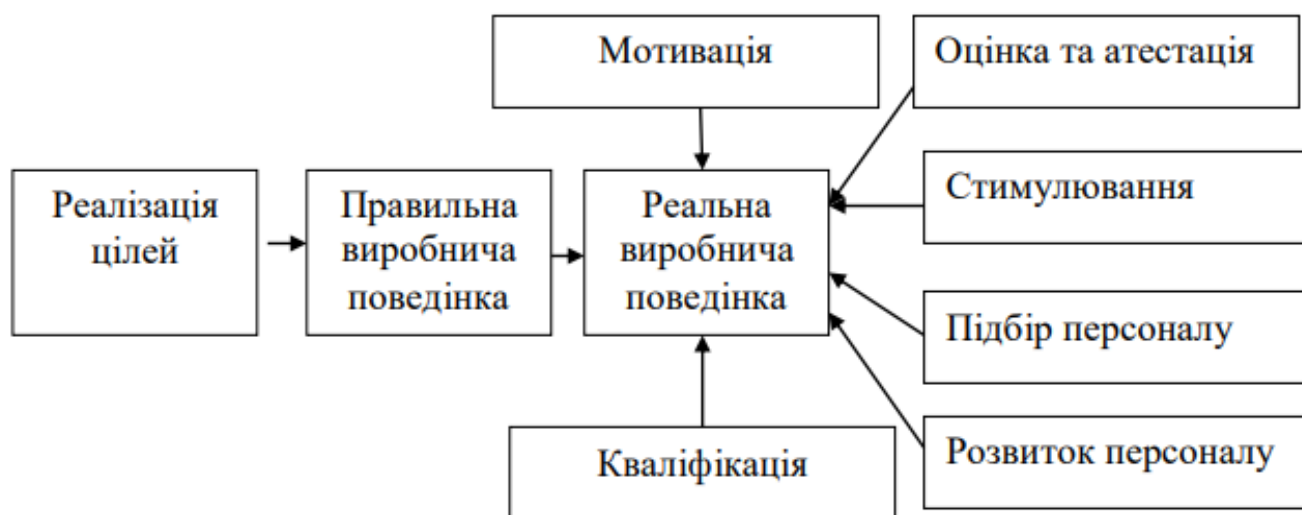


Рис. 1.4. Система відстеження ефективності управління персоналом компанії

Джерело: побудовано автором на основі джерела [35]

Наведена вище система враховує той факт, що бажана виробнича поведінка визначається мотивацією та здатністю співробітника виконувати необхідні функції. Механізм людської мотивації дуже складний, тому на бажання співробітника виконувати необхідні виробничі функції впливають всі методи управління персоналом.

Важливим є те, що при визначенні ефективності управління мотивацією працівників необхідно враховувати багатогранність її форм: цільова, економічна, соціальна. Неможливо коректно визначити ефективність управління лише через співставлення витрат і результатів, оскільки не всі результати і витрати піддаються кількісному вимірюванню, і між витратами і отриманням результату може бути певний часовий лаг. Окрім цього необхідно враховувати ступінь досягнення цілей підприємства (цільова ефективність), а також задоволення потреб зацікавлених сторін (соціальна ефективність) [26].

Економічними показниками, що демонструють ефективність роботи працівників та якість їх мотивації слід вважати:

- 1) показники продуктивності праці (наприклад, обсяг реалізації на одного співробітника);
- 2) обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника;
- 3) показник виробленої продукції за годину продуктивної праці, що розраховується як у грошових, так і в натуральних одиницях;
- 4) зворотним показником продуктивності за одну годину є показник числа продуктивних годин, що витрачаються на виробництво одиниці продукції.

Ефективність діяльності працівників – це комплексне поняття, що означає ступінь досягнення робітниками цілей компанії через отриманий результат і характеризує процес роботи з точки зору ресурсів, що використовуються співробітниками, професійної кваліфікації, мотивації та здатності адаптуватися до змін навколишнього середовища.

Для оцінки ефективності, результативності та якості праці кожного працівника складається реєстр показників його праці, тобто критерії ефективності управління персоналом [35].

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення критеріїв ефективності управління працівниками, але на основі опрацьованих літературних джерел можна виділити три головні підходи:

1. Критеріальними показниками ефективності управління є кінцеві результати виробництва;
2. Показники ефективності управління мають відображати складність та результативність живої праці;
3. Ефективність управління персоналом повинні відображати показники організації та мотивації праці, соціально-психологічного клімату у колективі.

Окрім того, аналіз внутрішньої ефективності системи управління персоналом має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що передбачає дослідження динаміки таких показників як:

- коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства;
- коефіцієнт заміщення персоналу підприємства;
- коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства;
- коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати [42].

В контексті аналізу ефективності мотивації працівників доцільним є використання таких критеріїв, як:

- підвищення якості праці;
- зростання продуктивності праці;
- дослідження показників плинності персоналу (причини);
- рівень соціально-психологічного клімату у колективі;
- аналіз дисциплінарних порушень та порушень у галузі техніки тощо.

Окрім цього, забезпечення економічної ефективності в галузі управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації при обмеженості трудових ресурсів. Такий підхід базується на системі ключових показників результативності (KPI), який

дозволяє оцінювати і класифікувати результативність роботи персоналу за його місцем в системі менеджменту підприємства [17].

KPI дозволяють здійснювати контроль ділової активності працівників, підрозділів і компанії в цілому. З їх допомогою можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії, тому KPI і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями.

В основному дані показники застосовують для визначення результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу. Проте доцільним виглядає застосування зазначеної методики по відношення до системи управління персоналом підприємства в цілому, оскільки на них зручно орієнтуватися і рядовим співробітникам, особливо тим, чий дохід безпосередньо залежить від результатів діяльності [42].

Методика оцінки ефективності системи мотивації персоналу компанії розподілена на два види за етапами залучення його в її діяльність (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Види оцінки мотивації за етапами залучення персоналу до робочого процесу

Джерело: побудовано автором на основі джерела [16]

Первинна оцінка здійснюється під час прийому працівника на роботу. Ключовим її завданням є виявлення інтересу потенційного співробітника до організації, його готовності до ефективної діяльності та особистих цілей.

Вторинна оцінка проводиться серед вже працюючих робітників компанії. Її ключова мета полягає у виявленні зацікавленості конкретних співробітників у досягненні цільових показників компанії та результатів діяльності в особистому

кар'єрному розвитку та зростанні. Саме ця оцінка демонструє, наскільки ефективним є управління мотивацією працівників з боку компанії.

Оскільки працівник орієнтується не тільки на отримання грошових винагород, а й на самореалізацію, система управління мотивацією повинна передбачати можливості для кар'єрного зростання, нарівні з визнанням заслуг і розвитком трудових навичок як основи для управління професійним просуванням працівника [13].

Регулярна оцінка ефективності управління мотивацією персоналу компанії дозволяє:

- виявляти проблеми, що виникають у ході реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом, та активно впливати на стан системи;
- встановлювати напрями змін та виявляти найважливіші фактори розвитку;
- відстежувати та коригувати некеровані процеси;
- приймати своєчасні рішення про зміни та прогнозувати їхній вплив на ключові параметри системи;
- планувати подальше вдосконалення роботи служби та інших підрозділів.

Отже, система оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства засновується на загальних показниках ефективності діяльності персоналу і будується відповідно до потреб конкретної організації.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією

Оскільки управління мотивацією є частиною загального управління трудовими ресурсами, окремі його питання мають регулюватися з боку держави та бути закріпленими у нормативно-правових документах. При цьому, з огляду на невинну євроінтеграцію України, при побудові сучасних стандартів управління мотивацією вагомим є врахування міжнародного досвіду.

Сучасний стан управління мотивацією працівників українських компаній здебільшого характеризується підвищенням заробітної плати, як реакції на зниження рівня продуктивності праці. При цьому, середній рівень оплати все ще є низьким та не забезпечує достойного рівня життя.

Аналіз систем мотивації працівників у країнах з розвинутою ринковою економікою дозволяє говорити про великий досвід застосування різноманітних систем оплати праці. Дані системи характеризуються певними відмінними ознаками, проте, вагому роль у створенні єдиної нормативно-інформаційної бази грає держава.

Звідси витікає, що система оплати праці є ефективною тоді, коли вона задовольняє інтереси суб'єктів відносин, що пов'язані з оплатою праці, тому, використання досвіду розвинених країн є необхідністю при побудові системи управління мотивацією на вітчизняних підприємствах [50].

Формування заробітної плати в країнах ЄС обов'язково враховує такі структурні елементи, як:

- мінімальна заробітна плата;
- граничні розміри зростання заробітної плати в період інфляції;
- державне регулювання податкової політики;
- порядок індексації доходів;
- розміри окладів і тарифних сіток;
- обсяги доплат і надбавок;
- розмір середньої заробітної плати [18].

Основна частина заробітної плати фіксується у колективних чи індивідуальних трудових договорах. При цьому, визначальний вплив на рівень основної частини заробітної плати гарантує встановлений загальнодержавний мінімум. Його розмір розраховується на основі індексу споживчих цін або прожиткового мінімуму.

На основі Конвенції МОП №131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються», при визначенні рівня мінімальної заробітної плати необхідно враховувати не тільки потреби працівників та їх родин, а і враховувати економічні аспекти, такі як вимоги економічного розвитку, підтримання високої зайнятості в країні та рівень продуктивності праці [28].

При цьому, законодавство низки країн встановлює не лише обсяги заробітної плати, а і такі вагомні аспекти, як:

- виплати компенсаційного та гарантійного характеру;
- правила оплати святкових днів, відпусток, шлюбу та простоїв;
- періодичність нарахування заробітної плати;
- інструменти захисту робітників від понаднормових вирахувань тощо.

Низка іноземних компаній використовує систему погодинної оплати з метою підвищення не тільки кількості виготовленої продукції чи послуг, а і їх якості [51]. Врахування даних аспектів є принципово важливим для України, оскільки це пришвидшить наш вихід на рівень європейського стандарту оцінки праці.

Державний загальнонаціональний мінімум заробітної плати існує у багатьох європейських країнах, серед яких слід виділити Іспанію, Францію, Бельгію та Португалію. При цьому, не встановлюється МЗП у Італії, Німеччині, Швейцарії, Норвегії, Австрії, Данії та Ірландії. В Україні МЗП встановлюється одночасно на всій її території для всіх працівників [50].

Відповідно до думки представників профспілок, низька заробітна плата і її не виправдана диференціація – це основні перешкоди для розвитку власного національного товаровиробника, що стримує підвищення життєвого рівня

працюючого населення та внутрішнє споживання, ефективну високопродуктивну працю.

Протягом років незалежності України було здійснено низку заходів з посилення захисту прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати та удосконалення державного і колективно-договірного регулювання оплати праці. Але політика ринкових реформ меншою мірою торкнулася професійного розвитку найманих працівників, подолання дешевизни робочої сили, якості трудового життя [25].

Стандарти управління грошовою мотивацією працівників європейських країн формуються під впливом міжнародних документів. Зокрема, у трудових законодавчих актах Європейській соціальній хартії, ООН, Хартії ЄС містяться загальні основні положення відносно прав працівників на задовільну та справедливу винагороду, що забезпечує достойне існування людині та її родині, положення по забороні дискримінації при встановленні та зміні розмірів заробітної плати тощо. На формування загальнонаціонального мінімуму заробітної плати впливають положення Конвенції МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються» [48].

Встановлення гідного рівня заробітної плати та додаткової грошової мотивації працівників є складним та важливим питанням. Вирішити питання, що на сьогоднішній день постають в Україні можна, зокрема, враховуючи європейський досвід. Узагальнені дані по чинниках, що впливають на диференціацію заробітної плати працівників країн Європи наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Регулятори оплати праці, які впливають на її диференціацію в різних країнах Європи

Країна	Інструменти регулювання рівня заробітної плати
Німеччина	Встановлені тарифні угоди є дійсними лише в рамках організації, що їх уклала
Великобританія	Існування спеціального Національного калькулятора розрахунку заробітної плати, що дозволяє перевірити виплати заробітної плати на рівні не нижче за мінімальну в електронному вигляді

Продовження табл. 1.4

1	2
Франція	Встановлена національна мінімальна заробітна плата та наявність галузевих угод. В угодах прописані єдині для галузей економіки тарифні системи з широким діапазоном оплати в межах кожного окремого розряду
Нідерланди	На встановлення рівня мінімальної заробітної плати впливає вік та тривалість робочого тижня. Рівень з/п переглядається Урядом два рази на рік, залежно від економічної ситуації в країні. Оплата праці на договірному рівні регулюється колективними угодами
Італія	В країні формують галузеві тарифні угоди, які потім розглядаються як цивільні. Не обов'язковим є розповсюдження даних умов лише на членів конкретних профспілок. Якщо рівень заробітної плати, що встановлено в індивідуальному договорі не відповідає законодавству Італії, через суд його підвищують до умов, прописаних у колективних договорах. В країні діють єдині галузеві системи, на основі яких керівники, робітники, службовці та спеціалісти оплачуються за єдиною тарифною сіткою.
Австрія	Встановлено галузеві тарифні угоди, в яких фіксуються обсяги мінімальної заробітної плати, що є єдиними і обов'язковими для всіх підприємств галузі.
Фінляндія	В країні прийнята центральна угода про політику доходів населення, яка є обов'язковою до виконання з боку усіх роботодавців та працівників, незалежно від того, чи приймають вони участь у профспілках.
Польща	Діє тристоронній економічний та соціальний комітет, що несе відповідальність за переговори стосовно розміру мінімальної заробітної плати на наступний рік.
Чехія	Встановлений рівень МЗП, гарантована заробітна плата та колективні договори і угоди. Колективні угоди на галузевому рівні мають назву «колективні угоди Вищого рівня». Вони розповсюджуються на найманих працівників та роботодавців, представники яких не брали участі в їх укладанні.

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Отже, сучасні умови, в яких розвиваються вітчизняні підприємства зумовлюють необхідність запозичення досвіду європейських країн та їхніх підприємств для формування збалансованої політики оплати і мотивації праці робітників. Однією з найважливіших проблем управління мотивацією на підприємствах в Україні сьогодні є відсутність дієвого механізму зацікавленості працівників, який був би здатний забезпечити максимально тісний взаємозв'язок їх винагороди з фактичним трудовим внеском та був би економічно обґрунтованим [49].

Система нормативно-правового забезпечення управління мотивацією працівників в Україні включає в себе документи, що регламентують оплату праці

та соціальне забезпечення діяльності. Комплекс цих документів складається із законодавчої бази та внутрішньо-фірмової системи юридичних та нормативних актів [57].

Право на працю гарантує Конституція України (ст.43), відповідно до якої, кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується.

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України;
2. Закон України «Про зайнятість населення»;
3. Закон України «Про колективні договори і угоди»;
4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»;
5. Закон України «Про оплату праці»;
6. Закон України «Про охорону праці»;
7. Закон України «Про пенсійне забезпечення».

В основі управління мотивацією працівників лежить створення належних умов для нормальної роботи на робочому місці. Стаття 141 КЗпП говорить про те, що роботодавець зобов'язаний правильно організовувати працю працівників, створювати умови для зростання продуктивності праці і уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту [3].

У Законі України «Про оплату праці» в структурі заробітної плати виділяються наступні частини мотиваційного характеру: додаткова заробітна плата за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови роботи; інші заохочувальні та компенсаційні виплати, до яких належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями [31].

Процес преміювання на госпрозрахункових підприємствах небюджетної сфери регулюється статтею 97 Кодексу законів про працю України [29].

Нормативно-методичне забезпечення системи управління мотивацією – це сукупність документів, а також нормативно-довідкові матеріали, що

встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються під час управління мотивацією кожного окремого співробітника.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється за особистої участі підрозділів служби управління персоналом, щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

Нормативно-правовим документом підприємства, що регулює преміювання, може бути додаток до колективного договору – Положення про преміювання. В положенні визначається коло працівників, на яких поширюється дія преміальної системи, показники та умови преміювання щодо кожної категорії працівників. Показники преміювання визначають не тільки право на отримання премії, але і її розмір [29].

Важливими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, що регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом;
- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять до їхньої компетенції. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в галузі трудового законодавства є юридичний відділ.

Висновки до розділу 1

Отже, управління мотивацією персоналу є одним із способів підвищення продуктивності праці. В свою чергу мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та визначають її поведінку.

Управління мотивацією працівників є елементом загальної системи управління персоналом. Як і менеджмент підприємства в цілому, даний аспект суттєво відрізняється у різних країнах світу. Окрім цього, автором спостерігаються і певні відмінності управління мотивацією у великих транснаціональних корпораціях.

Система управління мотивацією працівників є комплексом правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей і особистісного відношення до цінностей компанії.

На основі опрацьованих джерел автором виділено три основні групи методів мотивації персоналу:

- примушення, що засновано на почутті страху покарання;
- винагородження, що засновано на системі економічного та неекономічного стимулювання праці;
- солідарність, що заснована на розвитку у працівників власних цінностей і цілей, що близькі до цінностей і цілей організації.

Побудова системи управління мотивацією відбувається на основі певних факторів впливу та підлаштовується під кожні конкретну організацію. Але автором виділено певні спільні етапи формування такої системи:

- визначення кінцевої мети діяльності підприємства;
- формування критеріїв оцінки персоналу;
- формування системи винагород працівників;

– інформування працівників про систему мотивації та обсяги досягнутих результатів.

Для оцінки ефективності управління мотивацією на підприємстві використовуються декілька систем показників:

1. Економічні показники ефективності праці (показники продуктивності праці, обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника, показник виробленої продукції за годину продуктивної праці, показник числа продуктивних годин, що витрачаються на виробництво одиниці продукції);

2. Показники ефективності управління трудовими ресурсами;

3. Узагальнена оцінка ефективності за окремими елементами (коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства, коефіцієнт заміщення персоналу підприємства, коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства, коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати).

Окремо виділяється підхід, що базується на системі ключових показників результативності (KPI), який дозволяє оцінювати і класифікувати результативність роботи персоналу за його місцем в системі менеджменту підприємства.

З огляду на невинну євроінтеграцію України, при побудові сучасних стандартів управління мотивацією вагомим є врахування міжнародного досвіду. Це передбачає не лише підвищення заробітної плати до рівня ЄС, а і використання сучасних методів управління персоналом розвинутих країн.

Нормативно-правове регулювання управління мотивацією працівників в Україні регулюється з боку таких документів, як: Кодекс законів про працю (КЗпП) України; ЗУ «Про зайнятість населення», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про пенсійне забезпечення».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія «Сільпо-Фуд» – велика мережа супермаркетів, що заснована у 1998 році та є частиною торгово-промислової групи Fozzy Group. У 2021 році компанія нараховувала близько 680 торговельних об'єктів по всій території країни, з яких 304 є великими супермаркетами. Окрім цього, компанія Fozzy Group охоплює виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанный бізнеси.

Компанія Fozzy Group, що об'єднує мережі Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo та Thrash!Траш!, сумарно у 2022 році налічувала 714 торгових точок. За рік компанія у кількісному вираженні збільшилася на 16% році [46].

Основним напрямком діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є торгівля на основі:

- мережі супермаркетів «Сільпо»;
- делікатес-маркетів Le Silpo;
- логістики: власний автопарк, склади розподільчого центру, СТО;
- виробництва продуктів харчування;
- «Сільпо Resto» – фудкортів у торговельних мережах та POSITANO – закладів громадського харчування формату італійської піцерії.

Основним видом діяльності за КВЕД є «47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами».

На полицях магазинів мережі представлена продукція власного імпорту, що охоплює товари з більш ніж 80 країн світу, товари проекту «Лавка традицій», що є якісно відібраними продуктами невеликих українських фермерів та виробників, власні торгові марки «Повна чаша» та «Премія», товари власного виробництва – випічка «Крафтяр» та солодоші «Власної кондитерської» [24].

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє сталий розвиток та ефективність управління компанією. Зокрема, протягом 5 останніх років спостерігається збільшення кількості супермаркетів по всій мережі (рис. 2.1).

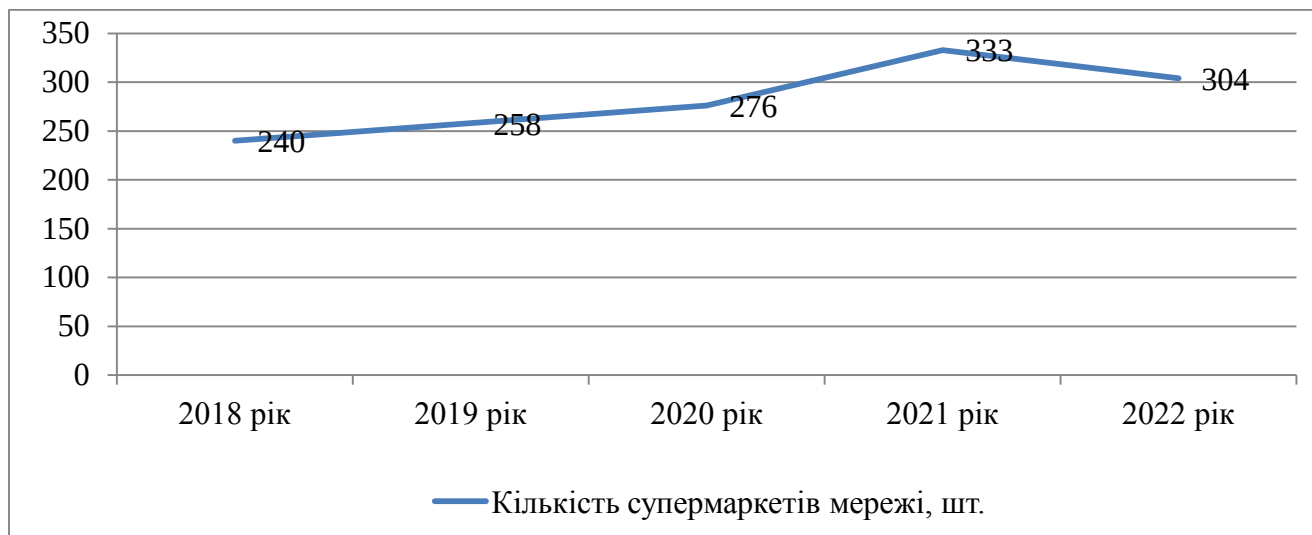


Рис. 2.1. Кількість супермаркетів мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2018-2022 роках

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності компанії

Тимчасове зменшення кількості магазинів у 2022 році пов'язано виключно із військовою ситуацією в країні і не є елементом стратегії розвитку компанії. Втрати компанії за загальною торговою площею внаслідок скорочення кількості магазинів становлять близько 10%. До кінця серпня працювало 298 супермаркетів «Сільпо» та Le Silpo, але після нових відкриттів нових магазинів восени їх кількість знову досягла 300 (+ 4 супермаркети Le Silpo) [53].

Велику увагу керівництво компанії приділяє формуванню стійкого бренду і впізнаваності серед конкурентів. Зокрема, це досягається створенням унікальних магазинів в певному стилі, що суттєво відрізняють від інших. Приклади дизайнерських супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено у Додатку А.

У 2021 році компанія відкрила свій найбільший дизайнерський супермаркет у стилі «Бразилія» площею 4 800 м². В тому ж році, три магазини «Сільпо»

увійшли в Europe's Finest Store 2021 – топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine [52].

Компанія «Сільпо» має чітку організаційну структуру і будує свою діяльність на основі певної місії та ключових цінностях (рис. 2.2).

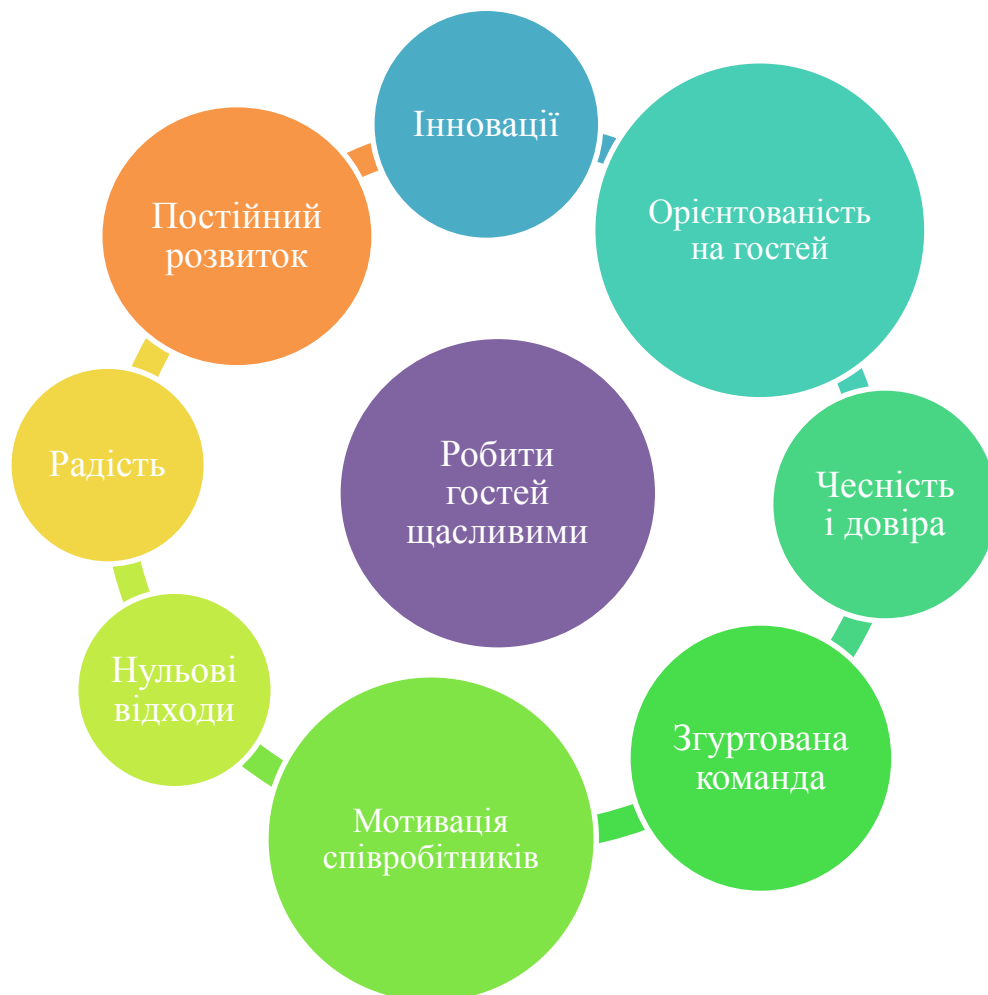


Рис. 2.2. Місія та цінності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі джерела [22]

Основною метою діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є «робити гостей щасливими». Більшість цікавих дизайнерських супермаркетів відкриваються саме з цією метою – роботи процес покупки продуктів інтерактивним та приносити клієнтам нові враження. В контексті дослідження, цікавими є і основні цінності компанії, зокрема мотивація співробітників та зосередження на згуртованості команди.

Структура управління компанії організована таким чином, що головним органом менеджменту товариства є загальні збори учасників. Основний виконавчий орган товариства – директор компанії (рис. 2.3).

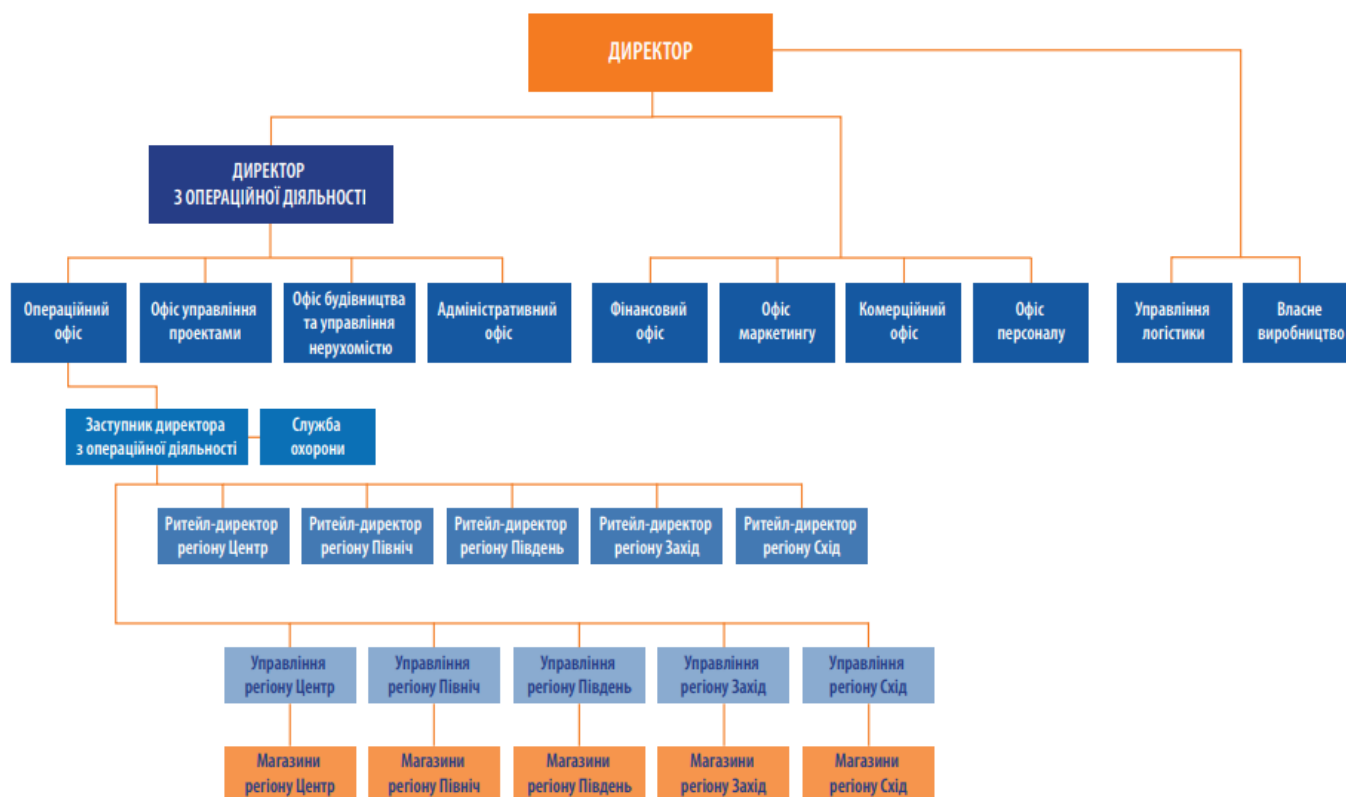


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [24]

Учасниками загальних зборів компанії можуть бути як законні члени зборів, так і їх представники, що обираються на певний термін. Їх присутність на зборах є тимчасовою і може змінюватися за рішенням основних учасників зборів. В компанії використовується лінійно-функціональна структура управління, що основана на штатному принципі побудови управлінського процесу за функціональними підсистемами організації. З кожної окремої підсистеми утворюється служба, результати роботи якої можливо оцінити відповідними показниками. З боку керівництва компанії спостерігається демократичний стиль управління. Директор компанії чітко делегує повноваження, розподіляє відповідальність та ініціативність [44].

Аналізуючи наведену вище організаційну структуру компанії можна зробити висновки про те, що їй притаманні пристосованість до змін зовнішнього середовища, гнучкість та динамічність, дієвість, стійкість та легкість в розумінні.

Велика увага з боку керівництва компанії приділяється дослідження свого споживача з метою наданням цільової пропозиції в майбутньому. Окрім суттєвих маркетингових досліджень це можливо завдяки програмі «Власний рахунок», що на початок 2022 року мала 5 104 308 зареєстрованих клієнтів (кожна друга покупка здійснюється з використанням картки конусної програми).

Дана програма лояльності передбачає, що при реєстрації покупець отримує карту, яку потрібно пред'являти під час розрахунків на касі. Залежно від суми чека і виду товару на неї нараховуються бали, які потім переводять у «персональні гроші» (бонуси), і вже можна розраховуватися за покупки. Єдина необхідна умова для того, щоб стати постійним клієнтом «Сільпо» – купити щось у магазині на суму понад 39,99 гривень. Після цього касир видає анкету для реєстрації, тимчасову паперову картку та нарахує на неї перші бали. На основі цієї системи здійснюється сегментація споживачів за їх сподобаннями на основі аналізу облікового запису кожного клієнта. На карту записується інформація: що саме було куплено, у якій кількості, коли і час покупки. Учасники програми регулярно отримують розсилку з додатковими балами та акційними сертифікатами – кожен лист унікальний і складений під потреби та смаки конкретного покупця [63].

Ще однією з суттєвих переваг компанії перед конкурентами є високорозвинена логістична мережа компанії. ТОВ «Сільпо-Фуд» має 7 розподільчих центрів, останній з яких відкрився у березні 2021 року у Львові. Його площа складає 19 884 м², а пропускна спроможність – 1200 палет на добу. Забезпечення швидкої і якісної доставки продукції покладено на власний автопарк компанії – 492 вантажних автомобілі забезпечують перевезення продукції по всій країні.

Дотримання принципу діяльності «інновації» яскраво виражається в автоматизації окремих процесів: у вересні у РЦ Квітневе почався проект з

роботизації складської зони. Роботи займаються переміщенням товарів у межах складу для подальшого збереження, відбірки та завантаження, підвищуючи продуктивність праці у 2-3 рази.

Активно керівництвом компанії підтримується і принцип «нульових відходів». ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним з найбільш екологічних підприємств України у галузі продуктового ритейлу. Компанія постійно впроваджує екологічні рішення у свою діяльність. Так, наприклад, на базі супермаркету діє проект з сортування відходів, приєднатися до якого може будь-який бажаючий. Окрім цього, за рахунок власних коштів компанія відкриває станції переробки відходів.

Протягом 2021 року було реалізовано ініціативи в продажу екологічний шоперів та торбинок. Це сприяє залученню нових споживачів, для яких важливим є питання екології. У 2021 році у порівнянні з минулим у 6 разів зросла кількість споживачів, що додали у свій чек хоча б один екологічний товар [20].

На початок 2022 року компанія демонструвала такі екологічні показники, як:

- більше 100 000 екосвідомих гостей купували товари без пакетів;
- 67 000 чашок кави було продано у чашку гостя;
- 5 000 онлайн замовлень товарів відправлено у екобоксах;
- продано 100 000 екосумок та сіточок для фруктів та овочів.

У 2022 році компанія отримала престижну екологічну нагороду від ЄБРР «sustainability awards 2021» в категорії «найкраща екологічна та соціальна практика» на основі таких своїх рішень:

- відкриття першого в Україні «зеленого» магазину «Сільпо» Re Cycling;
- енергоефективність та зменшення використання природних ресурсів;
- зменшення відходів і втрат у ланцюгу постачання;
- управління безпекою дорожнього руху [69].

Відкриття нового екологічного супермаркету пов'язане не лише з ініціативою керівництва, а і тому, що це було однією з умов отримання європейського кредиту від ЄБРР.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є успішним підприємством, що збільшує кількість

торгових точок та залучає велику кількість постійних покупців кожного року. При цьому, керівництво компанії приділяє увагу розробці позитивного іміджу, зокрема на основі використання сучасних технологій продажу та стимулювання збуту. Компанія продовжує свій неперервний розвиток, про що свідчать численні нагороди в інших номінаціях та фінансові показники, що проаналізовані далі.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Невід'ємною частиною дослідження є характеристика фінансового стану підприємства. Здатність компанії підтримувати свою платоспроможність та фінансову стабільність свідчить про її стабільний фінансовий стан. У свою чергу, фінансовий аналіз підприємства дає розуміння того, чи здатний бізнес успішно функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів та який потенційний прибуток може отримувати.

Станом на початок 2022 року компанія має певні заборгованості по кредитним угодам. Це суттєво впливає на ліквідність підприємства та фінансовий результат від діяльності компанії. Це вплинуло на перегляд стратегії діяльності компанії, була проведена реструктуризація існуючих на звітну дату заборгованостей за кредитами, позиками та лізинговими договорами, задля того, щоб у 2022 році не проводити погашення основної суми боргу згідно узгоджених до початку військових дій в Україні графіків виплат.

Така стратегія дає можливість компанії стабілізувати рівень своєї ліквідності та підвищити аспект безперервності їх діяльності. Дані зміни можливі лише за умови, що виплати по певним заборгованостям буде продовжено, або знижено відсоткові ставки.

Аналіз ключових результатів діяльності компанії свідчить про певний збиток протягом останніх років (рис. 2.4).

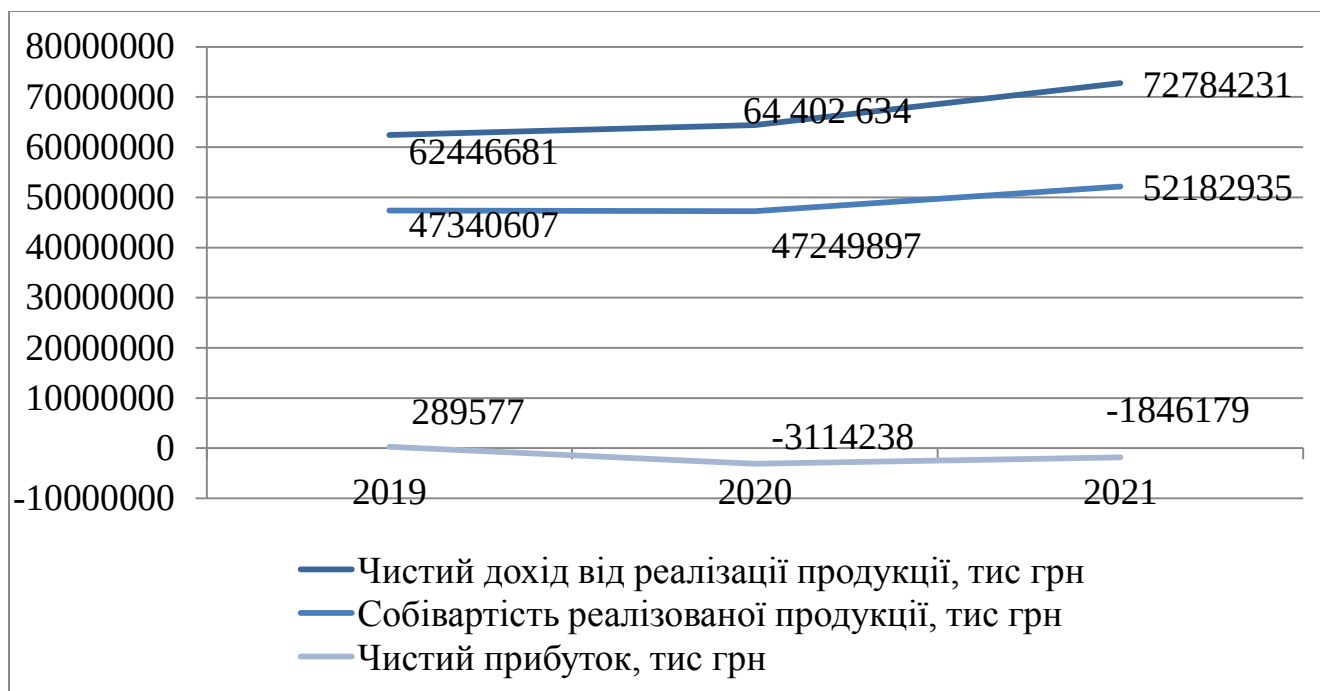


Рис. 2.4. Ключові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Дослідження характеру збитку компанії є можливим на основі вивчення механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	62446681	64402634	72784231	10337550	16,55
Собівартість реалізованої продукції	47340607	47249897	55182935	7842328	16,57
Валовий: прибуток (збиток)	15106074	17152737	20601296	5495222	36,38
Інші операційні доходи	476469	323521	412331	-64138	-13,46
Адміністративні витрати	814404	1685089	2775764	1961360	240,83
Витрати на збут	12940168	15581479	18533954	5593786	43,23
Фінансові витрати	2105372	2225413	2358809	253437	12,04
Інші витрати	235435	1350048	16678	-218757	-92,92
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	268583	(1926148)	(3157847)	-3426430	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	289577	(3114238)	(1846179)	-2135756	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, протягом досліджуваного періоду компанія збільшує чистий дохід від реалізації продукції: у 2021 році цей показник зріс на 16,55% у порівнянні з базисним роком. При цьому, чистий фінансовий результат від діяльності скорочується на 2 135 756 тис. грн.

У структурі витрат найбільший відсоток належить фінансовим витратам, які є суттєвим чинником впливу на збиток компанії. Окрім цього, суттєво зростають і адміністративні витрати: у 2021 році цей показник на 240,83% вище, ніж в базисному році.

Збиток від діяльності компанії також пов'язаний з придбанням інших об'єктів компанією. У лютому 2020 року ТОВ «Сільпо-Фуд» купило мережу магазинів «Фуршет» та відкрила на її основі супермаркети «Сільпо». Це стало можливим за рахунок отримання кредиту ЄББР, відсотки по якому компанія виплачує і надалі. Відносно заборгованості за банківськими кредитами підприємством укладено додаткові угоди про перенесення графіку погашення основної суми кредиту та подано клопотання про можливість реструктуризації основної суми боргу. Дослідження основних економічних показників діяльності компанії наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	62446681	64402634	72784231	10337550	16,55
Валовий прибуток, тис. грн.	15106074	17152737	20601296	5495222	36,38
Чистий прибуток, тис. грн.	289577	(3114238)	(1846179)	-2135756	-
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	24893584	29457485	34440462	9546878	38,35
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	11955420,5	15049747,5	19530831,5	7575411	63,36
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	12938163,5	14407737,5	14909630,5	1971467	15,24
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	34 192	39 434	42 935	8743	25,57
Фондовіддача	11,60	6,58	5,27	-6,33	-54,55

Продовження табл.2.2

Фондомісткість	0,09	0,15	0,19	0,10	120,04
Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	157,45	248,21	321,58	164,13	104,24
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1 826,35	1 633,18	1 695,22	-131,13	-7,18
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,8	4,5	4,9	0,06	1,14

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, протягом досліджуваного періоду суттєво знижується показник фондовіддачі – на 54,6% нижче у 2021 році порівняно з базисним. Це свідчить про неефективне використання основних засобів підприємства, та зниження їх віддачі на 1 гривню прибутку. Основними причинами, що призвели до цього є простій обладнання, неповне виробничих потужностей, наявність невстановленого обладнання на підприємстві. Про це ж свідчить і зростаючий показник фондомісткості.

Незважаючи на підвищення показника продуктивності праці у звітному році відповідно до 2020 року, цей показник все ще є меншим за 2019 рік на 7,2%. При цьому, зростання показника фондоозброєності є планомірним, та свідчить про ефективне забезпечення працівників засобами праці.

Ще одним вагомим елементом економічної оцінки підприємства є аналіз його майнового стану (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Сільпо-Фуд» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	+, -	%	п. с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	14694060	51,20	15409290	50,96	23652373	61,18	8958313	60,97	-
в т.ч. основні засоби	8935275	31,14	10644721	35,21	16845784	43,57	7910509	88,53	12,44
2. Оборотні активи	14004363	48,80	14826184	49,04	15008092	38,82	1003729	7,17	-
в т.ч. запаси	5225826	18,21	5622338	18,60	6461632	16,71	1235806	23,65	-1,50

Продовження табл.2.3

дебіторська заборгованість	3110799	20,16	3270687	22,11	51946	17,10	825542	14,27	-3,06
гроші та їх еквіваленти	1637364	5,71	1091012	3,61	1163038	3,01	-474326	-28,97	-2,70
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	1827502	6,37	(1107692)	-	(2994714)	-	-4822216	-	-
в т.ч. зареєстрований капітал	12846065	44,76	13047703	43,15	-	-	-	-	-
нерозподілений прибуток (збиток)	(11018563)	-	(14155395)	-	(16042417)	-	-5023854	45,59	-
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	9130904	31,82	12285686	40,63	13611910	35,21	4481006	49,08	3,39
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	17740017	61,82	19057480	63,03	28043269	72,54	10303252	58,08	10,72
БАЛАНС:	28698423	100,0	30235474	100,0	38660465	100,0	9962042	34,71	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, наведений вище горизонтальний аналіз балансу компанії дозволяє говорити про певні проблеми у стабільності діяльності ТОВ «Сільпо-фуд». Зменшення у 2021 році порівняно з 2019 роком кількості грошових коштів та їх еквівалентів, несуттєве збільшення обсягу оборотних активів та відсутність власного капіталу компанії свідчить про неефективну політику протягом останніх років.

Дослідження загальної картини фінансового стану підприємства можливе за умови розрахунку динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.4).

Аналіз коефіцієнта загальної ліквідності підприємства свідчить про хиткий фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд». Протягом досліджуваного періоду на 1 грн. поточних зобов'язань компанії приходилося менше гривні поточних активів, що викликано зростанням обсягів кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р.
	2019	2020	2021	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,79	0,78	0,54	-0,25
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,04	-0,05
3. Чистий оборотний капітал	-3735654	-4231296	-13035177	-9299523
4. Коефіцієнт автономії	0,06	-	-	-
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,07	-	-	-
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,92	-1,11	-1,78	-0,86
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,51	2,19	2,11	-0,4
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	-	-	-
9. Рентабельність господарської діяльності, %	2,09	-	-	-
10. Рентабельність власного капіталу, %	0,16	-	-	-
11. Рентабельність продукції, %	24,73	26,59	26,93	2,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємство у 2021 році не є платоспроможним, оскільки його високоліквідні оборотні активи лише на 4 % покривають поточні зобов'язання і забезпечення.

Від'ємне значення чистого оборотного капіталу свідчить про нездатність компанії розрахуватися за його короткостроковими зобов'язаннями. Від'ємне значення власного капіталу компанії протягом останніх років унеможливорює розрахунок коефіцієнту автономії та вказує на 100% залежність підприємства від залучених коштів.

Розрахунок коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про нездатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі через відсутність власного капіталу. Навіть у 2019 році показник 0,07 п. є недостатнім, оскільки для галузі ритейлу норма встановлена не менше 0,43.

Негативний результат розрахунку коефіцієнту забезпеченості власними засобами говорить про неефективну структуру балансу. Власні фінансові джерела

повинні бути в такій кількості, щоб покрити повністю необоротні активи та частково забезпечити операційну діяльність.

На основі проведеного аналізу автором спостерігається зменшення коефіцієнті оборотності активів: на 0,04 пункту у 2021 році порівняно з базисним. Це свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства і зменшення виручки на кожну гривню використаних активів. Розрахунок коефіцієнту оборотності власного капіталу є неможливим з огляду на від'ємне значення власного капіталу у структурі пасивів.

Розрахунок рентабельності господарської діяльності та власного капіталу за звітний рік є недоцільним з огляду на збиток компанії та від'ємне значення власного капіталу. Показник рентабельності продукції вказує на перевищення доходу від реалізації над витратами на виробництво та збут продукції. Це свідчить про ефективне управління витратами компанії, зокрема витратами на оплату праці.

2.3. Оцінка існуючої системи управління мотивацією персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Характерною рисою управління підприємством «Сільпо-Фуд» є стала соціальна політика, що захищає працівників та надає їм різні гарантії. Це підтверджується сукупністю різних нагород, зокрема премією «Роботодавець року у ритейлі за версією журналу «Фокус».

Управління працівниками компанії побудоване таким чином, що враховує в собі наявні трудові ресурси компанії, майбутні можливі потреби у кадрах, оцінку результатів попереднього залучення співробітників, рівень оплати праці на ринку, середній рівень заробітної плати на підприємстві. Принципи, на основі яких будуються взаємозв'язки між підлеглими та керівниками ТОВ «Сільпо-Фуд» можна сформулювати таким чином:

- об'єктивність при урахуванні умов виробництва;

- розуміння загальної мети діяльності компанії, що дозволяє об'єктивно оцінити дії працівників та їх мотивацію;
- врахування переваг та особливих навичок працівників, що допоможе у ротації кадрів;
- врахування впливу людського фактору та чинників зовнішнього середовища [23].

Про ефективну мотиваційну політику свідчить, насамперед, планомірне зростання кількості працівників організації (рис. 2.5).

Аналіз наведеної вище діаграми свідчить про те, що протягом дослідженого періоду кількість працюючих на підприємстві зростає. Скорочення кількості працюючих у 2022 році пов'язано з тимчасовим закриттям певних магазинів.

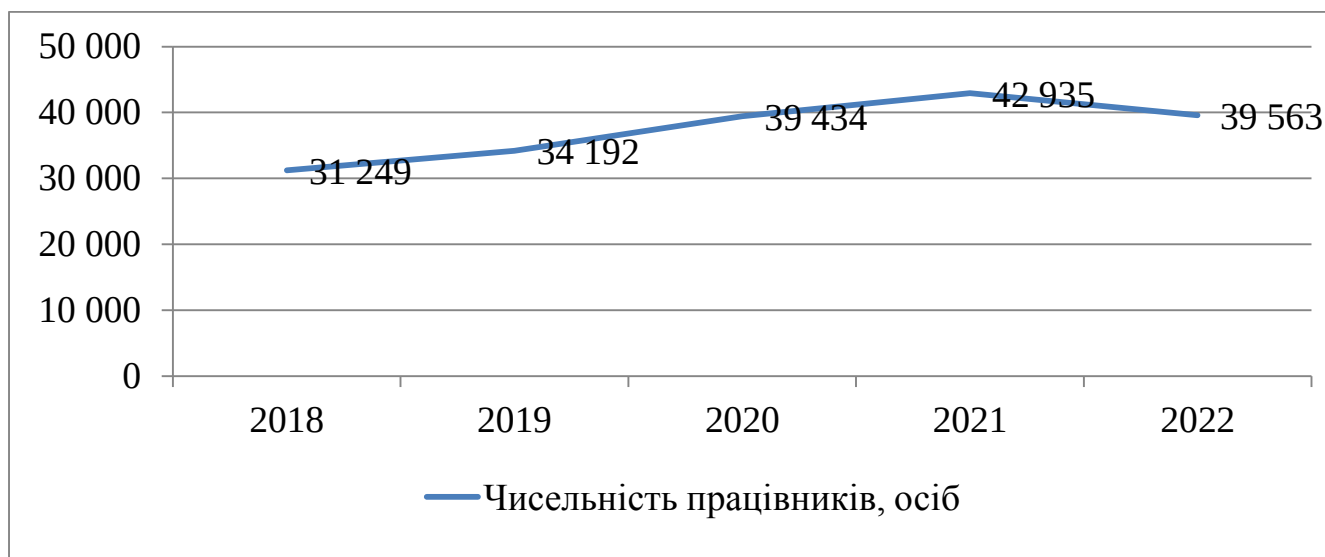


Рис. 2.5. Кількість працівників «Сільпо-Фуд», осіб

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Система мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» представляє собою певну схему, що поєднує в собі різні методи мотивації (рис. 2.6).

Отже, як видно з рис. 2.6, система мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» включає в себе матеріальну складову – зарплата, премії, надбавки та нематеріальну – пільги, навчання, умови праці, визнання. Компанія пропонує гнучкий графік роботи, що дає змогу студентам поєднувати навчання і роботу.

Принципи стимулювання і мотивації праці співробітників компанії прописані у певних нормативно-правових документах. На їх основі можна виділити наступні види премій працівникам:

- щомісячна;
- річна;
- квартальна;
- спеціальна.

Щомісячну премію використовують для заохочення всіх співробітників, окрім керівників і фахівців мережі та керівників структурних підрозділів.

Квартальна премія використовується для заохочення фахівців, керівників і службовців торгових центрів.

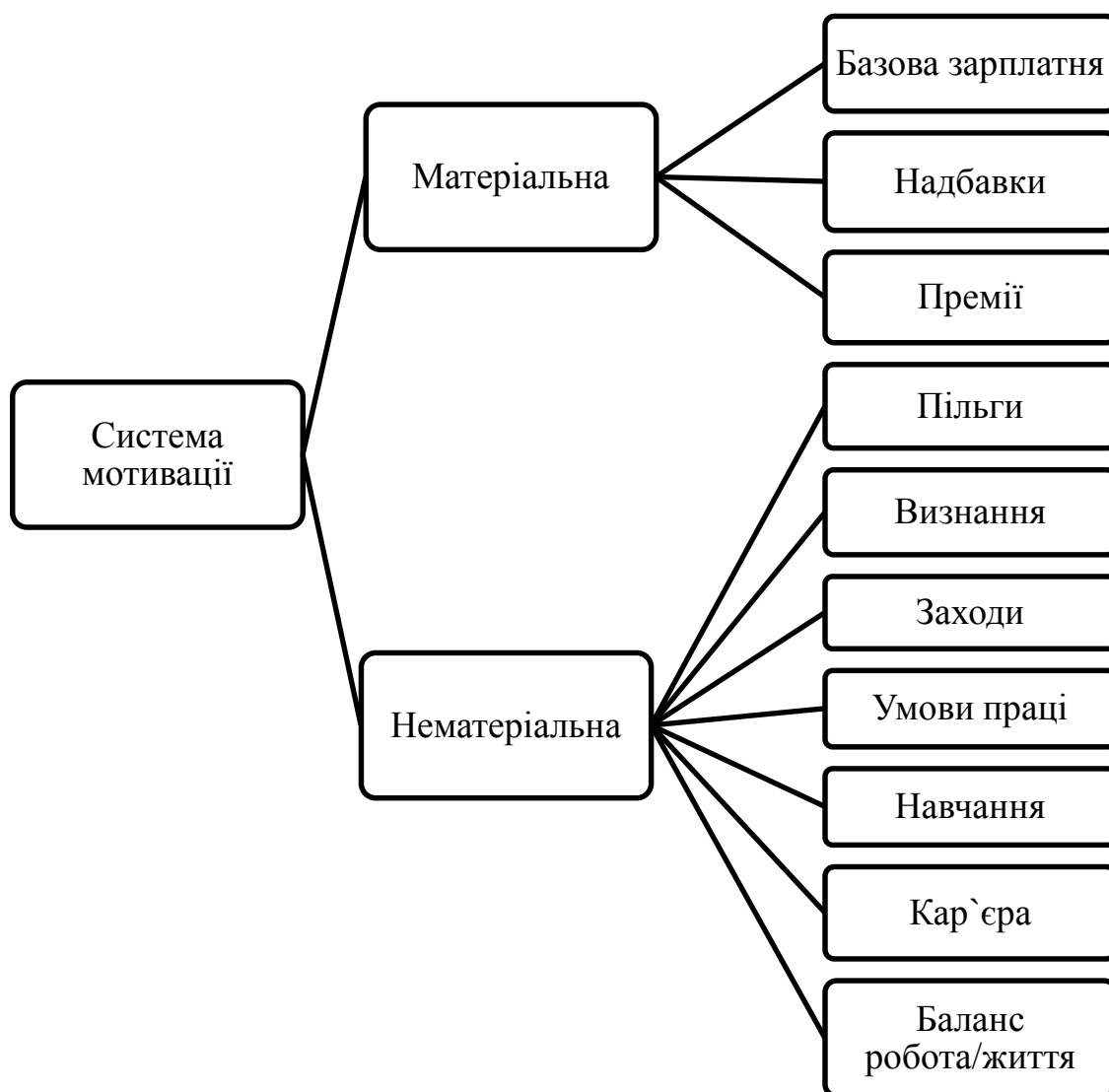


Рис. 2.6. Система мотивації «Сільпо-Фуд»

Джерело: власна розробка автора

Річна і спеціальна премії використовуються для заохочення всіх працівників в порядку, передбаченому «Положенням про преміювання працівників». Розмір премії може коригуватися відповідно до змін у фінансовому стану офісу продажів, або при невиконанні основних показників преміювання.

Фактичний розмір премії розраховується службою організації та стимулювання праці, на підставі даних обліку, бухгалтерської та статистичної звітності. Визначення розміру премії у структурних підрозділах встановлюватися диференційовано по групах, ділянках, професіям і посадам. Розмір максимальної премії співробітнику за підсумками роботи за звітний період не може перевищувати 100% від посадового окладу [56].

З урахуванням кількості працюючих у 2022 році середня заробітна плата працівника складала 14902,2 гривень, що на 15% більше ніж у базисному році. Це свідчить про планомірне зростання середньої заробітної плати і використання даного інструменту як елементу мотивації працівників.

При цьому, середня заробітна плата по галузі роздрібної торгівлі складає

- 12 500 – продавець-консультант;
- 12 000 – касир;
- 14 000 – адміністратор магазину [45].

Це свідчить про високий рівень заробітної плати працівників та гідне матеріальне забезпечення. Окрім фінансової мотивації працівників, на підприємстві сформовано систему додаткових методів стимулювання працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Система нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Метод мотивації	Зміст методу
Кращий працівник магазину	Виділення кращого працівника магазину шляхом оцінки показників роботи та таємного голосування колег. Фото кращого працівника висить на почесному стенді.
Лідери	Змагання серед усіх магазинів мереж задля визначення супермаркету з найвищими показниками роботи.

Продовження табл.2.5

Дитячі екскурсії	Організовані екскурсії для дітей співробітників, що дозволяють їм побувати на місці роботи батьків та взяти участь у різних майстер-класах і активностях
Екскурсії на підприємства постачальників	Відвідування різних виробництв, де співробітники ознайомлюються з особливостями товару, що продається у «Сільпо» та дізнаються більше про технології його виробництва
Битва професіоналів	Підвищення професійної підготовки та заохочення співробітників магазинів для виявлення і заохочення кращих. Захід включає 4 тести з практичних і теоретичних завдань.
Welcome Rack	Надання пакету з корисними речами кожному новому співробітнику

Джерело: побудовано автором на основі досліджень [22]

Наведена вище система свідчить про наявність різних методів мотивації, що піклуються не лише про працівника, а і про його родичів, зокрема дітей та коханих.

Навчання співробітників компанії відбувається за певними формами. На базі «Сільпо» регулярно проводяться лекції для підвищення кваліфікації працівників, основними темами яких є:

- командна робота;
- різниця поколінь;
- тайм менеджмент тощо.

У 2021 році для працівників біло проведено 1260 лекцій, воркшопів, тренінгів і майстер-класів для 16 184 співробітників з 45 різних тем. В умовах часткового переходу на дистанційну роботу було проведено 30 вебінарів для 7192 співробітників. З рахуванням загальної кількості співробітників можна зробити висновок про те, що більше половини працівників щорічно проходять навчання [9].

Але більш вагомим є проведення міні-тренінгів для магазинів, які проводяться керівниками та їх заступниками в магазинах, таких заходів було проведено 5 826 в 2021 році. Дані тренінги включали лише 4 теми: «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво». В результаті 45 816 працівників отримали нові знання.

Система медичного забезпечення працівників складається з трьох ступенів:

- медичне страхування після 3-х місяців роботи в компанії для працівників офісів, а також керуючих супермаркетів та ресторанів. Вони мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування;
- страхування життя для усіх працівників «Сільпо». Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для усіх інших працівників – через 6 місяців;
- заняття спортом у спортзалі – компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу.

Наведена вище система мотивації характеризується відносною ефективністю та комплексністю. За минулі 10 років плинність в компанії скоротилася приблизно в два рази. Незважаючи на складну ситуацію на ринку праці України, в звітному році даний показник в компанії ще краще, ніж рік тому [70].

2.4. Напрями удосконалення існуючої системи управління мотивацією персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Управління мотивацією працівників – це багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Їх знання є необхідним керівникам та спеціалістам сучасного виробництва, робітникам кадрових служб та соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості робіт та продуктивності праці [77].

В той самий час, підприємство має усі можливості для підвищення ефективності своєї діяльності, зниження плинності кадрів та вдосконалення системи мотивації.

Всебічний аналіз підприємства автором дав такі результати:

- компанія є великим доходуутворюючим підприємством, що постійно розвивається на збільшує кількість торгових точок, чим забезпечує населення країни робочими місцями;

- в нестабільних умовах діяльності підприємство намагається зберегти робочі місця навіть за умов закриття окремих супермаркетів;
- підприємство постійно покращує свій імідж не лише як бренду, а і як гідного роботодавця;
- організаційна структура компанії побудована таким чином, щоб максимально пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;
- протягом своєї діяльності керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» притримується стратегії інновації, забезпечуючи полегшення умов праці;
- частковий збиток компанії пояснюється придбанням нових об'єктів та відрахуванням відсотків по кредитах;
- система мотивації працівників є розвиненою та всебічною, передбачене медичне страхування і навчання працівників.

Тому можна запровадити такі заходи для управління системою мотивації співробітників:

- Одним з впровадженням покращення мотивації працівників є виведення компанії на прибуток шляхом її санації. З метою відновлення платоспроможності керівництву доцільно залучити зовнішніх експертів, що проведуть санацію підприємства. Під санацією суб'єкта господарювання розуміється комплекс заходів, вкладених у відновлення платоспроможності господарського товариства, незалежно від організаційно-правової форми [5].

Санація підприємства має позитивні сторони на рахунок мотивації співробітників, зокрема:

1. Поліпшення умов праці: санація може допомогти вирішити проблеми, які впливають на умови праці співробітників. Наприклад, це може бути поліпшення вентиляції та освітлення виробничих приміщень, заміна застарілого обладнання на більш сучасне та ефективне, або зменшення шуму та вібрації на робочому місці. Такі зміни можуть покращити комфорт співробітників на робочому місці та знизити їх стрес, що в свою чергу може позитивно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність.

2. Поліпшення умов оплати праці: санація може допомогти підприємству зменшити витрати на енергоспоживання, знизити рівень відходів та збільшити ефективність виробництва. Це може дозволити підприємству збільшити заробітну плату своїм співробітникам, що в свою чергу може позитивно вплинути на їхню мотивацію та збільшити рівень задоволеності від праці.

3. Забезпечення більш стабільної роботи підприємства: санація може допомогти підприємству вирішити фінансові проблеми та зберегти його стабільність на ринку. Це може допомогти створити більш впевнене та стабільне середовище для співробітників, що може збільшити їхню віру в майбутнє підприємства та мотивацію до праці.

Загальна система мотивації працівників побудована ґрунтовно та якісно. Формування такого мотиваційного комплексу насамперед передбачає досягнення високої якості життя працівників шляхом створення відповідної корпоративної культури, яка служить для вирішення проблеми збільшення людського капіталу компанії [41].

- Ще одним вагомим аспектом мотивації, який також слід додати керівництву компанії є визнання важливості кожного окремого співробітника. Важливо, щоб кожен співробітник почувався важливим і поважав себе. Велике значення в цьому мають мотиваційні подарунки, що демонструють працівникові відповідну оцінку його роботи керівництвом. Ці форми мотивації вимагають відносно низьких витрат на одного працівника, але підвищують статус організації, оскільки працівник бачить підтримку керівництва [32].

Визнання заслуг необхідне для того, щоб працівники були задоволені та захоплені своєю роботою. За даними опитування OfficeTeam, 66% співробітників готові піти з роботи, якщо почуватимуть себе недооціненими [72]. Інше дослідження показало, що у компаніях, де діють програми заохочення, кількість співробітників, звільнених за власним бажанням, на 31% нижча, ніж у компаніях, де такі програми не ефективні [66].

Подяка за зусилля співробітників здається чимось незначним, але насправді це головна складова мотивації. Співробітникам потрібно щось більше, ніж заробітна плата. Багатьом спеціалістам хочеться почуватися частиною чогось більшого, знати, що їхній внесок в роботу компанії важливий. Люди, які знають, що їх гідно оцінюють, працюють краще і більше віддані компанії.

Згідно з опитуванням OfficeTeam, 89% керівників вищої ланки впевнені, що в їхніх компаніях вміють цінувати заслуги персоналу. При цьому 30% рядових співробітників дуже низько оцінюють своїх роботодавців, коли йдеться про вдячність [71]. Отже, керівництву слід приділити увагу цьому аспекту мотивації, особливо в сучасних складних умовах роботи.

- Ще одним аспектом мотивації, який доцільно переглянути, є медичне страхування лише для керівного складу компанії. Одними з причин звільнень працівників є стреси на роботі та важкість і монотонність виконуваної роботи. Тому, доцільним є впровадження системи медичного страхування не лише для офісних працівників, а і для персоналу, що має фізично важчі умови роботи. Окрім цього, доцільним є забезпечення працівників психологічною допомогою, зокрема запрошенням психолога або додаванням такої посади у штат.

- Також можна ввести штатного психолога для співробітників, бо робота з людьми та зовнішні процеси часто пригнічують психологічний стан. Карантин та криза виявили слабкі місця компаній. У стані стресу, обмежень та віддаленої роботи, продуктивність більшості співробітників впала, а ефективність роботи багатьох підприємств знизилася. Опитування показують, що стан страху, пригніченості, невизначеності та тривоги впливають на результати праці та знижують продуктивність. За оцінками ВООЗ, у наступні 10 років психологічні розлади стануть головною причиною втрати працездатності і в Україні вони можуть призвести до скорочення кількості кваліфікованого персоналу на 30% [43].

Штатний психолог має бути знайомий з бізнес-процесами компанії та знати особливості людей у колективі. У конфліктних ситуаціях він розбереться швидко та з меншими втратами. Такий фахівець цілком може впливати на кадрові

розстановки та брати участь у прийомі нових співробітників. Він розуміє середовище, в яке вливаються нові кадри та може давати цінні рекомендації.

Крім того, керівники можуть радитися з психологом щодо тактики проведення ділових переговорів і навіть щодо іміджевої стратегії бізнесу. Дослідження ВООЗ свідчать, що кожен \$1, вкладений у поліпшення психологічного комфорту співробітників, приносить \$4 прибутку, тому що здорові психологічно, позитивно налаштовані кадри працюють з більшою самовіддачею і енергією.

- Заходи моральної мотивації також є дуже важливими для підтримки продуктивності та задоволеності працівників.

1. Організація спільних заходів: компанія може організовувати різноманітні заходи для своїх працівників, такі як спортивні змагання, екскурсії, пікніки та інші заходи, які сприятимуть згуртуванню колективу, розвитку командної роботи, та підвищенню рівня мотивації.

2. Регулярні збори зі спільним обідом чи вечерею : компанія може організовувати регулярні збори працівників зі спільним обідом чи вечерею, де колектив зможе відпочити, взаємодіяти та обговорювати питання, що стосуються роботи.

3. Компенсація за проїзд: компанія може забезпечити компенсацію за проїзд працівників, які живуть далеко від робочого місця, це може бути додатковим стимулом для працівників та допоможе знизити їхні витрати на транспорт.

4. Підвищення соціальної відповідальності: компанія може взяти участь в благодійних проектах або організувати власні благодійні акції, що сприятимуть підвищенню соціальної відповідальності та моральної мотивації працівників.

З урахуванням стабільної існуючої системи мотивації доцільним є оцінка можливостей впровадження запропонованих заходів. Для цього автором розраховано низку показників та можливі резерви збільшення продуктивності праці (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Вихідні дані для визначення ефективності використання трудових ресурсів

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Назва показника	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Витрати праці, тис. люд.-год.	68 931,1	72 344,0	81 766,8
Фонд оплати праці, тис. грн.	4 795 380	6 321 110	6 398 262
Чисельність працівників, осіб	34 192	39 434	42 935
Прибуток, тис. грн.	289 577	- 3 114 238	- 1 846 179

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

На основі наведених вище даних доцільно розрахувати витрати праці на 1 працівника, оплату праці за 1 люд.-год. та прибуток за 1 люд.-год.

У 2019 році отримаємо:

$$1) \text{ Витрати праці на 1 працівника} = \frac{\text{Витрати праці}}{\text{Чисельність працівників}} = \frac{68\,931,1}{34\,192} = 2,02$$

$\frac{\text{тис.люд.-год.}}{\text{люд}}$

$$2) \text{ Оплата праці 1 люд. год.} = \frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Витрати праці}} = \frac{4\,795\,380}{68\,931,1} = 69,57 \frac{\text{грн.}}{\text{люд.-год.}}$$

$$3) \text{ Прибуток від витрати 1 люд.-год.} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати праці}} = \frac{289\,577}{68\,931,1} = 4,20 \frac{\text{грн.}}{\text{люд.-год.}}$$

У 2020 році отримаємо:

$$1) \text{ Витрати праці на 1 працівника} = \frac{\text{Витрати праці}}{\text{Чисельність працівників}} = \frac{72\,344,0}{39\,434} = 1,83$$

$\frac{\text{тис.люд.-год.}}{\text{люд}}$

$$2) \text{ Оплата праці 1 люд. год.} = \frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Витрати праці}} = \frac{6\,321\,110}{72\,344,0} = 87,38 \frac{\text{грн.}}{\text{люд.-год.}}$$

$$3) \text{ Прибуток від витрати 1 люд.-год.} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати праці}} = \frac{-3\,114\,238}{72\,344,0} = -43,1$$

$\frac{\text{грн.}}{\text{люд.-год.}}$

У 2021 році отримаємо:

$$1) \text{ Витрати праці на 1 працівника} = \frac{\text{Витрати праці}}{\text{Чисельність працівників}} = \frac{81\,766,8}{42\,935} = 1,90$$

$\frac{\text{тис.люд.-год.}}{\text{люд}}$

$$2) \text{ Оплата праці 1 люд. год.} = \frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Витрати праці}} = \frac{6\,398\,262}{81\,766,8} = 78,25 \frac{\text{грн.}}{\text{люд.-год.}}$$

$$3) \text{ Прибуток від витрати 1 люд.-год.} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати праці}} = \frac{-1\,846\,179}{81\,766,8} = -22,58$$

$\frac{\text{грн.}}{\text{люд.-год.}}$

На основі проведених розрахунків порахуємо резерв зростання продуктивності праці на 1 працівника. Найвищий показник у нас спостерігається у 2020 році. У звітному році порівняно з 2021 роком цей показник знижується на $9,13 \frac{\text{тис.люд.-год.}}{\text{люд.}}$. В розрахунку на кількість працівників в 2021 році (42 935 осіб) ми маємо втрати у розмірі 391 996, 6 тис люд. год. Отже, компанія має реальний резерв підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження мотиваційних інновацій.

Зменшення витрат праці призводить до зменшення прибутку на підприємстві. Показник витрат праці на 1 працівника у розмірі $87,38 \frac{\text{тис.люд.-год.}}{\text{люд.}}$ є реальним.

Висновки до розділу 2

Отже, компанія «Сільпо-Фуд» є великою мережею супермаркетів з торговими об'єктами по всій території країни. Основним напрямком діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є торгівля на основі мережі супермаркетів та делікатес-маркетів Le Silpo.

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє сталий розвиток та ефективність управління компанією. Зокрема, протягом 5 останніх років спостерігається збільшення кількості супермаркетів по всій мережі.

Компанія «Сільпо» має чітку організаційну структуру і будує свою діяльність на основі певної місії та ключових цінностях. Основною метою діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є «робити гостей щасливими».

Структура управління компанії організована таким чином, що головним органом менеджменту товариства є загальні збори учасників. Основний виконавчий орган товариства – директор компанії. Компанія має чітко сформовану екологічну політику, якої дотримується протягом своєї діяльності.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства показала, що «Сільпо» має певні заборгованості по кредитним угодам. Це впливає на компанію таким чином, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є не ліквідним та неплатоспроможним.

За рахунок збільшення фінансових витрат компанія демонструє збиток протягом останніх років. Окрім цього, на стійкість підприємства суттєво впливає відсутність власного капіталу.

Оцінка існуючої системи управління мотивацією персоналу показала, що на підприємстві всебічно розвинена соціальна політика. Управління працівниками враховує в собі наявні трудові ресурси компанії та майбутні можливі потреби у кадрах.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до збільшення кількості працівників, окрім 2022 року. Останні скорочення працівників пов'язані з війною та частковим закриттям супермаркетів мережі. Система мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» включає в себе матеріальну складову – зарплата,

премії, надбавки та нематеріальну – пільги, навчання, умови праці, визнання. Рівень заробітної плати працівників є вищим за середній рівень по галузі.

Навчання співробітників компанії відбувається за різними форматами: регулярні лекції, воркшопи, тренінги і майстер-класи. Відносно розвиненою є і система медичного забезпечення: медичне страхування, страхування життя та оздоровчі програми.

Автором досліджено, що з метою покращення мотивації працівників необхідним є проведення першочергової санації підприємства з метою підвищення платоспроможності та іміджу компанії в очах співробітників за рахунок поліпшення умов праці, оплати праці та забезпечення більш стабільної роботи підприємства.

Окрім цього, на думку автора елемент визнання є більш комплексним, і слід приділити увагу похвалі кожного окремого співробітника за зроблений внесок у загальну справу.

Також керівництву компанії необхідно звернути увагу на медичне забезпечення працівників не тільки керівного складу, а і робітників з суттєвим навантаженням на фізичний стан.

Суттєвим є і психологічне навантаження на працівників в контексті військових подій. З огляду на те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є великою компанією, необхідним є започаткування діяльності штатного психолога, що допомагатиме людям проживати стрес на нестабільні умови роботи.

Також важливими є заходи моральної мотивації, такі як організація спільних заходів, регулярні збори зі спільним обідом чи вечерею, компенсація за проїзд або підвищення соціальної відповідальності.

Проведена оцінка можливостей впровадження запропонованих заходів показала резерви збільшення продуктивності праці. Їх ефективне використання допоможе компанії зменшити плинність кадрів та отримати додатковий прибуток від діяльності.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління мотивацією працівників підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Мотивація працівників – це важливий елемент системи управління персоналом. У рамках бакалаврського дослідження, під мотивацією працівників пропонуємо розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та визначають її поведінку, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. Ключова роль управління мотивацією полягає у розвитку працівників компанії, з метою як їх особистого просування, так і підвищення продуктивності праці.

2. Система управління мотивацією працівників являє собою комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей і особистісного відношення до цінностей компанії. Вона полягає у постійній роботі з виявлення необхідної форми мотивації персоналу та її використання найкращим чином для блага компанії.

3. В контексті аналізу ефективності мотивації працівників доцільним є використання таких критеріїв, як: підвищення якості праці, зростання продуктивності праці, дослідження показників плинності персоналу, рівень соціально-психологічного клімату у колективі, аналіз дисциплінарних порушень та порушень у галузі техніки.

Методика оцінки ефективності системи мотивації персоналу компанії розподілена на два види за етапами залучення його в її діяльність – оцінка мотивації при прийомі на роботу та вторинна оцінка вже працюючого персоналу.

4. Нормативно-правове регулювання є одним з ключових чинників

зовнішнього середовища, що визначає умови функціонування підприємства в цілому та управління мотивацією працівників зокрема. Система нормативно-правового забезпечення управління мотивацією працівників в Україні включає в себе документи, що регламентують оплату праці та соціальне забезпечення діяльності. Комплекс цих документів складається із законодавчої бази та внутрішньо-фірмової системи юридичних та нормативних актів.

5. Для аналізу у бакалаврській роботі було обрано ТОВ «Сільпо-Фуд» – велику мережу супермаркетів, що є частиною компанії Fozzy Group. Компанія має чітку організаційну структуру; головним органом менеджменту товариства є загальні збори учасників. Основний виконавчий орган товариства – директор компанії. Даній структурі притаманні пристосованість до змін зовнішнього середовища, гнучкість та динамічність, дієвість, стійкість та легкість в розумінні.

6. Незважаючи на масштаби підприємства та стійку тенденцію до збільшення кількості об'єктів бізнесу, компанія має певні фінансові труднощі. ТОВ «Сільпо-Фуд» має заборгованості по кредитним угодам, що суттєво впливає на ліквідність підприємства та фінансовий результат від діяльності компанії. Протягом останніх 3 років діяльність підприємства є збитковою. Аналіз показників ліквідності підприємства свідчить про хиткий фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд».

7. Оцінка системи мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє говорити про її системність та чітку організацію. На підприємстві застосовуються як методи матеріальної ви нагод, так і нематеріальна мотивація.

Матеріальна складова включає в себе заробітну плату та преміювання декількох ступенів. Розмір премії розраховується службою організації та стимулювання праці, на підставі даних обліку, бухгалтерської та статистичної звітності.

Середня заробітна плата працівника у 2022 році на 15% більше ніж у базисному. При цьому, середня заробітна плата по галузі роздрібної торгівлі є нижчою, ніж на «Сільпо-Фуд». Нематеріальна складова мотивації включає в себе навчання працівників, систему медичного забезпечення, елементи розвитку

працівників, можливість вивчати іноземні мови на базі компанії.

8. Комплексний підхід до впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління мотивацією працівників надасть можливість вплинути на продуктивність персоналу. Автор вважає, що заходи з управління мотивацією мають включати в себе покращення загального іміджу компанії в очах співробітників шляхом проведення санації підприємства, запровадження ефективної системи визнання працівників за досягнення не тільки в рамках щорічних програм, а й в невеликих проектах, запровадження медичного страхування для працівників з високим фізичним навантаженням, забезпечення працівників психологічною допомогою, організація спільних заходів, регулярні збори зі спільним обідом чи вечерею, компенсація за проїзд та підвищення соціальної відповідальності.

Можливість підвищення продуктивності праці на основі впроваджених змін оцінена на основі розрахунку резерву продуктивності праці в порівнянні з минулими роками.