

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту,
фінансів та бізнес -
адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«_____» _____ 2024

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Шляхи підвищення рівня мотивації праці на підприємстві»

Виконавець: Корж Я. В.

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Власенко О. О.

КИЇВ – 2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»:

Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування
_____Наталія ПРИЙМАК
« » _____ 2024р.

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»**

Корж Яна Володимирівна

1. Тема: «Шляхи підвищення рівня мотивації праці на підприємстві» науковий керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Власенко О.О., затверджені наказом по університету №19-С від «29» січня 2024 р.
2. Термін виконання роботи: з 20.05.2024_по 23.06.2024.
3. Вихідні дані до роботи: наукові статті з мотивації праці, публікації за темою, статистичні дані підприємства, іноземні та вітчизняні наукові джерела, інтернет-ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки: особливості поняття «мотивація праці», теоретичні моделі мотивації праці, механізм мотивації праці на підприємстві, організаційно-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», дослідження сформованості механізму мотивації праці підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», програма підвищення рівня мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», економічна оцінка програми підвищення мотивації персоналу.
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Доцент кафедри, Власенко О.О.		
Розділ 2	Доцент кафедри, Власенко О.О.		
Розділ 3	Доцент кафедри, Власенко О.О.		

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедру		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Яна КОРЖ
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Олена ВЛАСЕНКО
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Шляхи підвищення рівня мотивації праці на підприємстві» складає 97 сторінки та містить 7 рисунків, 30 таблиць, 51 використаних джерел.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ГНУЧКИЙ ГРАФІК, СИСТЕМИ ВИНАГОРОД, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням підвищення рівня мотивації праці на підприємстві.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналізу теоретичних основ мотивації, включаючи визначення та класифікацію мотиваційних теорій, а також розглядається механізм мотивації в контексті підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи зосереджений на організаційно-економічному аналізі компанії та оцінці ефективності існуючих мотиваційних процесів.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи представлено розроблену програму підвищення мотивації, оцінку її економічної ефективності, а також запропоновані шляхи оптимізації мотиваційних заходів на підприємстві для забезпечення зростання продуктивності та задоволеності працівників.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності підприємств.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work "Ways to increase the level of motivation of work at the enterprise" is 97 pages and contains 7 figures, 30 tables, 51 used sources.

WORK MOTIVATION, WORK PRODUCTIVITY, FLEXIBLE SCHEDULE, REWARD SYSTEMS, CORPORATE CULTURE.

The qualification work is devoted to the issues of increasing the level of work motivation at the enterprise.

The first section of the qualification work is devoted to the analysis of the theoretical foundations of motivation, including the definition and classification of motivational theories, as well as the mechanism of motivation in the context of the enterprise is considered.

The second section of the qualification work is focused on the organizational and economic analysis of the company and the evaluation of the effectiveness of the existing motivational processes.

The third section of the qualification work presents the developed program for increasing motivation, the evaluation of its economic efficiency, as well as proposed ways of optimizing motivational measures at the enterprise to ensure the growth of productivity and employee satisfaction.

The materials of the qualification work are recommended to be used under during scientific research, in the educational process and in the practical activities of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Особливості поняття «мотивація праці».....	10
1.2. Теоретичні моделі мотивації праці.....	17
1.3. Механізм мотивації праці на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	30
2.1 Організаційно-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	30
2.2. Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	42
2.3. Дослідження сформованості механізму мотивації праці підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	59
3.1 Програма підвищення рівня мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	59
3.2. Економічна оцінка програми підвищення мотивації персоналу.....	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє рівень мотивації його працівників. Ефективне управління мотивацією персоналу сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й створює позитивний імідж компанії, забезпечує високу якість обслуговування клієнтів та підвищує загальну задоволеність працівників. Особливу актуальність ця тема набуває через швидкість ринкових змін і технологічного розвитку, що вимагає від підприємств гнучкості у відповідях на виклики зовнішнього середовища.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як один із провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі, стикається із потребою адаптації своїх методів управління персоналом до змінюваних умов господарювання. З одного боку, компанія має систему матеріального стимулювання, з іншого існують прогалини, особливо щодо гнучкості робочого графіку та балансу між роботою та особистим життям. Стан мотивації праці на підприємстві, заснований на застарілих підходах, може призводити до зниження загальної ефективності та задоволеності працівників, які, у свою чергу, негативно впливають на діяльність компанії.

Аналіз останніх джерел і публікацій, свідчить, що дослідження проблеми управління мотивації праці на підприємстві знайшло відображення у працях таких вчених як: Л.О. Кустрич, І.В. Кустрич, І.В. Яковенко, О.О. Петраєва, І.Л. Петрова, М.І. Дашко, В.М. Воронов, О. Грімблат, В.М. Мацишина, В.Л. Волянська-Савчук, В.О. Сорока, Г.М. Масілова, В.З. Якимова, С. Фельдман, Ю.В. Царук, О.Х. Сукрушева, В. Петков, М. Мішра, С. Мані, Д. Ф. Карігал-Го, К. Делейні, С.Б. Борн, Т.Х. Молен, М.О. Литвиненко, Я.Г. Митрофа, Є.В. Момот та ін.

Необхідність застосування нових, ситуативних методів управління мотивацією працівників на підприємстві підкреслює потребу в подальшому вивченні даної теми.

Метою даної бакалаврської роботи є розробка та впровадження комплексної програми мотивації персоналу, спрямованої на підвищення задоволеності та продуктивності працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для досягнення мети, були вирішені такі завдання:

- Охарактеризувати особливості поняття «мотивація праці»;
- Дослідити теоретичні моделі мотивації праці;
- Дослідити механізм мотивації праці на підприємстві;
- Провести організаційно-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Проаналізувати ефективність використання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Оцінити сформованість механізму мотивації праці підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Розробити програму підвищення рівня мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- Провести економічну оцінку програми підвищення мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є мотиваційні процеси на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження є методи та механізми підвищення мотивації працівників.

Методи дослідження включали кілька ключових підходів: аналіз наукової літератури та теоретичних праць, які описують різні аспекти мотивації персоналу, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз. Були застосовані емпіричні методи, такі як опитування з працівниками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», щоб оцінити їх задоволеність існуючою системою мотивації та виявити потенційні напрями її вдосконалення. Результати аналізу дали можливість сформулювати конкретні рекомендації для удосконалення мотиваційних практик на підприємстві.

За результатами дослідження опубліковані тези «Формування системи мотивація праці як основи ефективного управління підприємства» / П МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «ТРАЄКТОРІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ І СВІТУ: ВИКЛИКИ ТА ДРАЙВЕРИ»: матеріали конференції, м. Київ, 26 квітня 2024 р., С. 21-23.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості поняття «мотивація праці»

У сучасному управлінні підприємством мотивація праці є критично важливим чинником успіху організації, слугуючи каталізатором для підвищення продуктивності працівників, задоволеності роботою та загальної відданості організації. Внутрішні та зовнішні фактори мотивації спонукають працівників до ентузіазму, креативності та відданості досягненню цілей організації. Наукові дослідження підкреслюють ключову роль трудової мотивації у зниженні плинності кадрів, створенні позитивного робочого середовища та підвищенні продуктивності. Впроваджуючи мотиваційні теорії та практики, такі як ієрархія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцбергата теорія самовизначення Дечі та Раяна, менеджери можуть адаптувати стратегії, які задовольняють індивідуальні та колективні потреби, оптимізуючи таким чином потенціал робочої сили. [30;38;40]

Отже, наголос на мотивації праці в сучасному управлінні підприємством не тільки сприяє досягненню стратегічних цілей, але й культивує стійку та адаптивну організаційну культуру, що має вирішальне значення для навігації у складних умовах сучасного бізнес-ландшафту.

Мотивація до роботи охоплює набір внутрішніх і зовнішніх сил, які впливають на готовність індивідів брати участь у своїх робочих завданнях і виконувати їх. Теорія Мак-Клелланда фундаментально характеризується спрямованістю, інтенсивністю та наполегливістю зусиль, які працівники виявляють для досягнення цілей, пов'язаних із роботою.[48, с. 109]

Суть трудової мотивації полягає в її подвійній природі, яка охоплює як внутрішні фактори, такі як особисте задоволення, майстерність і автономія, так і зовнішні фактори, включаючи фінансові стимули, соціальне визнання та

організаційну підтримку. Наукові дослідження в галузі організаційної поведінки та психології стверджують, що мотивація праці є ключовою для каталізації продуктивності співробітників, сприяння інноваціям і підтримки конкурентоспроможності організації. Це важливий механізм, за допомогою якого здібності людей узгоджуються з цілями організації, сприяючи тим самим залученню до роботи, задоволенню та продуктивності. Завдяки розумінню та використанню багатогранних аспектів трудової мотивації організації можуть ефективно використовувати потенціал свого людського капіталу, сприяючи культурі досконалості та постійному вдосконаленню.

Історичний розвиток теорій трудової мотивації еволюціонував через різні фази, відображаючи ширші зміни в науковому розумінні та організаційній практиці.

Спочатку теорії класичного менеджменту, втіленням яких є «Науковий менеджмент» Фредеріка Тейлора [37], стверджували, що економічні стимули та систематичний підхід до планування роботи можуть підвищити продуктивність. Ця точка зору була поступово витіснена рухом за людські стосунки на чолі з Елтоном Мейо[33], який наголошував на важливості соціальних факторів і благополуччя співробітників у мотивації. Згодом поява руху людських ресурсів проголосила більш цілісний погляд, який об'єднує як психологічний, так і соціальний аспекти мотивації.

Такі теоретики, як Абрахам Маслоу з його ієрархією потреб і Фредерік Герцберг з його теорією двох факторів, ввели поняття внутрішньої мотивації та задоволеності роботою. Теорія Х і Теорія Y Дугласа МакГрегора додатково деталізували теорії мотивації шляхом протиставлення управлінських припущень щодо мотивації працівників [34]. Останніми десятиліттями фокус розширився й охопив когнітивні теорії та теорії саморегуляції, такі як теорія постановки цілей Едвіна Локка та теорія соціального когнітивного розвитку Альберта Бандури, підкреслюючи роль конкретності мети, зворотного зв'язку, само ефективності та внутрішньої мотивації [39; 41].

Еволюція теорій трудової мотивації відображає перехід від механістичного до більш орієнтованого на людину підходу, визнаючи складну взаємодію індивідуальних, контекстуальних і когнітивних факторів у мотивації трудової поведінки (табл. 1.1) [16, с.39-41;15, с. 54-57; 12].

Таблиця 1.1.

Основні підходи до вивчення мотивації праці

Підхід	Ключові теоретики	Основні поняття	Ключові внески
Класичні теорії	Фредерік В. Тейлор, Анрі Файоль, Макс Вебер	Наукове управління, Бюрократична теорія, Адміністративна теорія. Зосереджено на оптимізації робочих процесів та економічній ефективності через розподіл праці, ієрархічний контроль та фінансові стимули.	Заклав основу планування та управління роботою, наголошуючи на ефективності завдань, стандартизації та економічних мотивах працівників.
Теорії поведінки	Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас МакГрегор	Ієрархія потреб, двофакторна теорія, теорія Х і теорія Y. Наголошується на психологічних і соціальних потребах, задоволенні роботою та внутрішніх аспектах мотивації.	Перемістили фокус на благополуччя співробітників, визнаючи важливість внутрішньої мотивації та роль керівництва у створенні позитивного робочого середовища.
Сучасні теорії	Едвін Локк, Альберт Бандура, Річард М. Райан, Едвард Л. Десі	Теорія цілепокладання, Соціальна когнітивна теорія, Теорія самодетермінації. Підкреслює важливість конкретності мети, самоефективності, автономії, компетентності та зв'язку в мотивації людей.	Включає когнітивні, психологічні та соціальні аспекти, пропонуючи цілісне уявлення про трудову мотивацію, яке враховує як індивідуальні, так і контекстуальні фактори.

Еволюція від класичних до поведінкових і, зрештою, до сучасних теорій трудової мотивації означає поглиблення розуміння багатогранної природи людської мотивації на роботі. Спочатку домінуючий акцент на ефективності та економічних винагородах, перспектива розширилася, щоб розглянути психологічні потреби та внутрішні фактори, розвиваючись далі, щоб інтегрувати когнітивні та саморегуляційні аспекти.

Ця прогресія відображає перехід від розгляду працівників як гвинтиків у машині до визнання їх як складних особистостей, на мотивацію яких впливає

широкий спектр факторів. Сучасні підприємства, інтегруючи ці знання, можуть створювати середовище, яке не тільки підвищує продуктивність, але й сприяє задоволенню та залученості працівників. Внутрішні мотиви праці представлені в таблиці 1.2 [3].

Таблиця 1.2.

Внутрішні мотиви праці

Категорія	Опис	Вплив на робочу поведінку
Досягнення	Бажання досягти успіху та долати перешкоди, прагнення до успіху та майстерності у виконанні завдань.	Спонукає до постановки складних цілей, пошуку зворотного зв'язку та переваги завданням, у яких успіх залежить від особистих зусиль.
Автономність	Потреба в незалежності та свободі робити власний вибір у робочому середовищі.	Заохочує віддавати перевагу гнучкому порядку роботи, креативності та новаторству у вирішенні проблем.
Компетентність	Прагнуть продемонструвати майстерність та ефективність у виконанні завдань.	Результатом є якісне виконання роботи, наполегливість перед труднощами, сильне почуття задоволення від досягнень.
Особистісний ріст	Прагнення до постійного навчання та розвитку, як особистого, так і професійного.	Сприяє залученню до професійного розвитку, адаптивності та відкритості до нового досвіду.
Інтерес	Залучення до роботи, яка за своєю суттю цікавить або хвилює, керована внутрішнім задоволенням.	Підвищує задоволеність роботою, стійкість до вигорання та міцне узгодження між особистими та організаційними цінностями.
Соціальні цінності	Зобов'язання робити внесок у добробут інших або просувати соціальні, екологічні чи етичні причини.	Мотивує до співпраці, прийняття етичних рішень і участі в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності.

Внутрішні мотиви роботи відіграють вирішальну роль у формуванні зацікавленості, продуктивності та задоволеності людей на робочому місці. Ці мотиви, які є внутрішньо керованими, сприяють почуттю задоволення та мети, що виходить за межі зовнішніх винагород. Вони не тільки сприяють особистому та професійному зростанню, але й сприяють розвитку позитивної організаційної культури.

Розуміння та підтримка цих внутрішніх мотивів може призвести до вищого рівня інновацій, відданості та благополуччя серед працівників, тим самим узгоджуючи індивідуальні прагнення з цілями організації для взаємної

вигоди. Зовнішні мотиви роботи, хоч і відрізняються від внутрішніх мотивацій, однаково важливі для впливу на поведінку працівників і результати організації (табл. 1.3) [5, с.177-181].

Таблиця 1.3.

Зовнішні мотиви праці

Категорія	Опис	Вплив на робочу поведінку
Фінансові винагороди	Грошова винагорода, включаючи заробітну плату, премії та інші матеріальні виплати.	Мотивує продуктивність через фінансові стимули, що потенційно може призвести до підвищення продуктивності, але може не підтримувати мотивацію в довгостроковій перспективі без внутрішньої винагороди.
Безпека роботи	Стабільність і безперервність зайнятості, зниження страху втрати роботи.	Заохочує лояльність і консервативний підхід до прийняття ризику, наголошуючи на стабільності над інноваціями.
Умови праці	Фізичні та психологічні умови, за яких виконується робота, включаючи безпеку, комфорт і баланс роботи та особистого життя.	Впливає на задоволеність роботою та може впливати на рішення залишитися чи залишити роботу, підкреслюючи важливість позитивного робочого середовища.
Соціальне визнання	Повага та визнання колег, підлеглих, начальників і суспільства за внесок у роботу.	Спонукає співробітників досягти визнання, часто покращуючи продуктивність, командну роботу та дотримання організаційних стандартів.
Просування кар'єри	Можливості професійного зростання, включаючи просування по службі, підвищення кваліфікації та підвищення відповідальності.	Впливає на працівників, орієнтованих на кар'єру, щоб досягти успіху та брати участь у безперервному навчанні, сприяючи плануванню організаційної спадкоємності.
Організаційна політика та культура	Вплив організаційних правил, норм і цінностей на поведінку і ставлення працівників.	Формує узгодженість співробітників з цілями організації, впливаючи на їх відданість, залученість і схильність дотримуватися політики компанії.

Ці мотиви, обумовлені зовнішніми винагородами та факторами середовища, відіграють вирішальну роль у залученні, утриманні та мотивації працівників, особливо на конкурентних ринках праці. Однак їхня ефективність може залежати від узгодженості з індивідуальними потребами та цінностями, а також від балансу між зовнішньою та внутрішньою мотиваціями.

Таким чином, ефективні стратегії управління повинні прагнути об'єднати як зовнішні, так і внутрішні фактори мотивації для оптимізації залученості та продуктивності працівників, сприяючи створенню робочого середовища, яке підтримує як організаційні цілі, так і благополуччя працівників. Основні теорії потреб наведені в таблиці 1.4 [30;34;38].

Таблиця 1.4.

Основні теорії потреб

Теорія	Опис	Застосування в мотиві праці
Ієрархія потреб Маслоу	П'ятирівнева модель людських потреб, від фізіологічних, безпеки, любові/приналежності, поваги до самоактуалізації, припускаючи, що люди мотивовані задовольняти ці потреби послідовно. На робочому місці необхідно забезпечити задоволення базових потреб, перш ніж очікувати від співробітників мотивації вищого рівня, наприклад самореалізації.	Це включає створення безпечного та захищеного робочого середовища, розвиток соціальних зв'язків, визнання досягнень і надання можливостей для особистого та професійного зростання.
Двофакторна теорія Герцберга	Розрізняє фактори гігієни (наприклад, зарплата, умови праці), які запобігають незадоволенню, і мотиватори (наприклад, визнання, досягнення), які справді мотивують працівників.	Менеджери можуть використовувати цю теорію, щоб структурувати робоче середовище, яке мінімізує незадоволеність за допомогою відповідних факторів гігієни, водночас максимізуючи мотивацію працівників за допомогою стратегій збагачення роботи, які посилюють мотиватори.
Теорія потреб Макклелланда	Визначає три первинні потреби, що впливають на трудову мотивацію: потреба в досягненні, потреба в приналежності і потреба у владі.	Організації можуть пристосовувати робочі ролі та можливості для розвитку відповідно до домінуючих потреб окремих працівників, наприклад, пропонувати складні проекти для тих, хто має високу потребу в досягненнях, ролі, орієнтовані на роботу в команді, для тих, хто має високу потребу в приєднанні, і можливості лідерства для тих, висока потреба в силі.

Основні теорії потреб забезпечують фундаментальну основу для розуміння та застосування трудової мотивації в організаційних умовах. Розглядаючи різноманітну та ієрархічну природу людських потреб, ці теорії пропонують зрозуміти, як створити робоче середовище, яке не лише задовольняє основні потреби працівників, але й сприяє більш високому рівню мотивації та задоволеності.

Розробка мотиваційних стратегій відповідно до цих теорій може підвищити залученість співробітників, продуктивність і загальну ефективність організації, підкреслюючи важливість тонкого підходу до мотивації, який враховує складну взаємодію різних людських потреб.

Специфіка мотиваційних факторів, що залежить від виду діяльності та характеристик персоналу, підкреслює складність і неоднорідність, властиву організаційній динаміці. Фактори мотивації суттєво відрізняються в різних робочих умовах, залежно від характеру завдань (наприклад, творчі чи рутинні, індивідуальні чи командні), а також залежать від окремих атрибутів співробітника, таких як вік, культурне походження, освіта та особисті дані. значення.

Наприклад, творчі професії часто отримують мотивацію від внутрішніх факторів, таких як автономія, майстерність і мета, тоді як у більш рутинних або орієнтованих на завдання ролях зовнішні винагороди, такі як фінансові стимули та гарантія роботи, можуть відігравати більш помітну роль.

Подібним чином відмінності між поколіннями можуть впливати на мотиваційні переваги: молодші працівники цінують можливості для навчання та розвитку, а також гнучкі умови роботи, тоді як старші працівники можуть надавати перевагу стабільності роботи та здоров'ю. Ця мінливість вимагає індивідуального підходу до мотивації, наголошуючи на важливості розуміння та інтеграції різноманітних мотиваційних факторів для ефективного залучення та надихання різноманітної робочої сили.

Отже, застосування мотиваційних стратегій потребує багатовимірного аналізу, який враховує як конкретні вимоги роботи, так і унікальні

характеристики окремого працівника, забезпечуючи узгодження між цілями організації та особистими прагненнями.

1.2 Теоретичні моделі мотивації праці

Вивчення теоретичних моделей для розуміння мотивації працівників має першочергове значення в галузі організаційної поведінки та управління, забезпечуючи структуровану структуру, за допомогою якої можна розібрати та зрозуміти складну взаємодію факторів, що впливають на мотивацію. Ці моделі служать основоположними інструментами, які дозволяють науковцям і практикам прогнозувати, аналізувати та посилювати мотиваційну динаміку на робочому місці.

Широкий спектр психологічних, соціальних та економічних змінних, теоретичні моделі пропонують зрозуміти, як різні мотиваційні конструкції, такі як потреби, цілі, очікування та винагороди, взаємодіють, щоб керувати поведінкою працівників. Ці знання мають вирішальне значення для розробки ефективних методів управління та втручання, які можуть сприяти мотивації робочої сили, тим самим підвищуючи задоволеність роботою, продуктивність та організаційну відданість.

Крім того, розуміння цих моделей полегшує більш тонкий підхід до мотивації, який можна налаштувати відповідно до різноманітних потреб і вподобань окремих працівників, що в кінцевому підсумку сприяє розвитку більш згуртованих, адаптивних і високоефективних організацій.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу та теорія Х і Y Дугласа МакГрегора є основоположними конструктами в галузі організаційної поведінки, які пропонують різні погляди на мотивацію працівників і стилі управління. Ієрархія Маслоу постулює п'ятирівневу модель людських потреб, починаючи від базових фізіологічних потреб і закінчуючи вершиною самоактуалізації, стверджуючи, що люди мотивовані бажанням послідовно задовольняти ці потреби. Ця модель підкреслює важливість задоволення

базових потреб працівників у безпеці та приналежності до того, як очікується, що вони досягнуть мотивацій вищого порядку, таких як повага та самореалізація.

І навпаки, теорія Макгрегора X і Y представляє дихотомію управлінських переконань щодо мотивації працівників: теорія X стверджує песимістичний погляд на працівників як на ледачих і потребують керівництва й контролю, тоді як теорія Y пропонує оптимістичну перспективу, припускаючи, що працівники від природи самостійні. - вмотивовані, шукають відповідальності та можуть творчо вирішувати проблеми. Ці теорії разом підкреслюють складність людської мотивації та важливість розуміння та вирішення індивідуальних потреб і уявлень на робочому місці, виступаючи за гнучкий і орієнтований на людину підхід до управління, який може адаптуватися до різноманітних мотиваторів робочої сили.

Двофакторна теорія гігієни та мотивації Герцберга значною мірою сприяє розумінню трудової мотивації, розрізняючи фактори гігієни та мотиватори. Фактори гігієни, такі як зарплата, умови праці та політика компанії, важливі для запобігання невдоволенню працівників, але не обов'язково підвищують мотивацію.

Навпаки, мотиватори, включаючи досягнення, визнання та саму роботу, є внутрішніми для роботи та сприяють справжньому мотивуванню та задоволенню роботою. Ця теорія пояснює подвійну природу задоволеності працівників і дає тонке розуміння того, як різні аспекти робочого середовища впливають на мотиваційні результати. Інтегруючи та спираючись на основоположні ідеї класичних теорій, таких як ієрархія потреб Маслоу та теорія X і Y Макгрегора, концепція Герцберга ще більше збагачує дискурс про трудову мотивацію. Він підкреслює важливість задоволення базових потреб працівників, а також висвітлює критичну роль збагачення роботи та визнання досягнень у сприянні вищому рівню залученості та продуктивності працівників. Акцент теорії на якісних аспектах дизайну робочих місць і практики управління мав тривалий вплив, заохочуючи організації прийняти

більш цілісні та орієнтовані на людину підходи до підвищення мотивації праці та задоволеності працівників.

Сучасні теорії мотивації праці представлені в таблиці 1.5.[7, с.94-98]

Таблиця 1.5.

Сучасні теорії мотивації праці

Теорія	Опис	Застосування
Теорія самовизначення	Зосереджено на внутрішніх формах мотивації та важливості автономії, компетентності та взаємозв'язку у розвитку мотивації.	Впровадження робочих планів, які надають співробітникам автономію, можливості для розвитку навичок і здатність спілкуватися з іншими для підвищення мотивації та залучення.
Теорія справедливості	Підкреслює справедливість у розподілі ресурсів, процедурну справедливість і міжособистісну справедливість у мотивації працівників.	Забезпечення прозорих процесів прийняття рішень, справедливого ставлення до працівників і справедливого розподілу винагород для підтримки мотивації та зменшення сприйняття несправедливості.
Теорія цілепокладання	Підкреслює мотиваційну силу цілей, які є конкретними, складними, але досяжними, а також важливість зворотного зв'язку в досягненні мети.	Встановлення чітких складних цілей для співробітників, надання регулярного відгуку про прогрес і залучення співробітників до процесу встановлення цілей для підвищення мотивації та продуктивності.

Сучасні теорії мотивації, що охоплюють самовизначення, справедливість і цілепокладання, пропонують комплексне розуміння різноманітних рушійних сил мотивації працівників. Ці теорії підкреслюють важливість внутрішньої мотивації, сприйняття справедливості та мотиваційної сили цілей, підкреслюючи складну природу мотивації на робочому місці. Їх практичне застосування підкреслює необхідність для організацій підтримувати середовище, яке підтримує автономію, забезпечує справедливість і сприяє досягненню цілей.

Такий підхід не тільки підвищує мотивацію працівників, але й сприяє більш високому рівню залученості, задоволеності та організаційної ефективності, демонструючи вирішальну роль сучасних мотиваційних теорій у формуванні ефективної практики управління.

Порівняння між класичною та сучасною теоріями мотивації виявляє зміну парадигми від переважно зовнішнього, механістичного розуміння поведінки працівників до більш нюансованої, внутрішньої та психологічно обґрунтованої перспективи.

Класичні теорії, такі як науковий менеджмент Тейлора та адміністративна теорія Файоля, в першу чергу зосереджуються на оптимізації ефективності, робочих процесів та організаційної структури, часто розглядаючи працівників як раціональних акторів, мотивованих переважно фінансовими стимулами. Навпаки, сучасні теорії, включаючи теорію самовизначення, теорію справедливості та теорію встановлення цілей, наголошують на внутрішніх аспектах мотивації — автономії, майстерності, справедливості та прагненні до особистих цілей — визнаючи складну, багатогранну природу людської мотивації, що виходить за рамки простих економічних винагород.

Ці сучасні рамки підкреслюють важливість психологічних потреб, роль індивідуального сприйняття та внутрішньої мотивації, а також вплив організаційної культури та стилів лідерства на мотивацію працівників. Ця еволюція відображає глибшу оцінку людини як цілісної особистості, що поєднує її професійні та особисті прагнення, і визнає вирішальну роль сприяння робочому середовищу для досягнення стійкої мотивації та успіху організації.

Ефективність різних теоретичних моделей у контексті сучасного управління персоналом оцінюється через їх застосовність до сучасних організаційних викликів та динамічного характеру сучасної робочої сили. Класичні моделі з їх акцентом на ієрархічній структурі та економічних стимулах пропонують обмежену користь у задоволенні потреб різноманітної робочої сили, що базується на знаннях і цінує автономію та цілеспрямованість.

Навпаки, сучасні теорії, такі як теорія самовизначення, теорія справедливості та теорія встановлення цілей, більше узгоджуються з поточними організаційними реаліями, наголошуючи на внутрішній мотивації,

справедливості та особистих досягненнях. Ці теорії забезпечують надійну основу для розуміння та підвищення мотивації працівників таким чином, щоб підтримувати інновації, співпрацю та адаптивність. Вони сприяють більш персоналізованому підходу до управління, визнаючи індивідуальні відмінності та різноманітні мотивації всередині робочої сили. Ефективність цих моделей ще більше підкреслюється їхнім наголосом на створенні позитивної організаційної культури, сприянні залученості працівників і вихованні почуття причетності та мети.

Таким чином, сучасні теоретичні моделі вважаються більш ефективними в навігації зі складнощами сучасного управління персоналом, сприяючи успіху організації завдяки мотивованій і відданій робочій силі.

Вплив культурних та індивідуальних факторів на застосування теорій мотивації є суттєвим, що підкреслює необхідність нюансованого та адаптивного підходу до розуміння та підвищення трудової мотивації. Культурні виміри, такі як індивідуалізм проти колективізму, дистанція влади та уникнення невизначеності, глибоко впливають на мотиваційні рушії, при цьому різні культури цінують певні стимули над іншими.

Наприклад, колективістські культури можуть надавати більшого значення досягненням групи та соціальній приналежності, впливаючи на ефективність мотиваційних стратегій, які підкреслюють успіх команди та соціальні винагороди.

Індивідуальні фактори, включаючи риси особистості, цінності та життєвий досвід, також суттєво модулюють відповіді на мотиваційні тактики. Такі теорії, як теорія самовизначення, яка наголошує на автономії, компетентності та спорідненості, можуть мати різний вплив залежно від індивідуальних схильностей до автономії чи зв'язку. Більше того, відмінності між поколіннями всередині робочої сили вносять ще більшу складність, оскільки молоді працівники можуть більше віддавати перевагу змістовній роботі та балансу між роботою та особистим життям, ніж їхні старші колеги.

Таким чином, застосування теорій мотивації має враховувати ці культурні та індивідуальні відмінності, адаптуючи мотиваційні стратегії до різноманітних цінностей, очікувань і потреб глобальної робочої сили, забезпечуючи актуальність і ефективність у сприянні мотивації та залученості працівників.

Реалізація теоретичних моделей мотивації в організаційній практиці підтверджується різноманітними інноваційними та стратегічними підходами, спрямованими на підвищення залученості та продуктивності працівників.

Наприклад, застосування ієрархії потреб Маслоу спостерігається в організаціях, які віддають перевагу створенню безпечного та сприятливого робочого середовища, пропонують конкурентоспроможні зарплати та сприяють можливостям кар'єрного просування та особистого зростання, таким чином розглядаючи діапазон від базових до самореалізації.

Двофакторна теорія Герцберга реалізується через стратегії збагачення робочих місць, які спрямовані не лише на покращення гігієнічних факторів, таких як умови праці та зарплата, а й зосереджені на посиленні мотиваторів, таких як визнання, відповідальність та можливості для особистих досягнень.

Згідно з теорією самовизначення, компанії все більше впроваджують гнучкі робочі організації та процеси прийняття рішень за участю, щоб задовольнити потреби працівників в автономії, компетентності та зв'язку. Крім того, теорія постановки цілей застосовується через встановлення чітких, складних, але досяжних цілей у поєднанні з регулярними механізмами зворотного зв'язку для підвищення продуктивності.

Організації також інтегрують принципи Теорії справедливості, забезпечуючи справедливість у винагороді, просуванні по службі та розподілі ресурсів, сприяючи таким чином культурі справедливості та довіри. Ці приклади ілюструють практичний переклад мотиваційних теорій у конкретну практику управління, підкреслюючи їх актуальність і корисність у вирішенні сучасних організаційних проблем і посиленні мотивації робочої сили.

1.3. Механізм мотивації праці на підприємстві

Механізм трудової мотивації є ключовим у узгодженні окремих зусиль співробітників із головними цілями компанії, слугуючи основним каталізатором успіху організації [36, с.94].

Цей механізм, заснований на всебічному розумінні різних теорій мотивації, полегшує ідентифікацію та реалізацію стратегій, які підвищують залученість працівників, продуктивність і задоволення від роботи. Ефективно мотивуючи робочу силу, компанії можуть розвивати культуру високої продуктивності, інновацій та відданості, сприяючи таким чином досягненню стратегічних цілей, таких як збільшення частки ринку, прибутковості та задоволеності клієнтів.

Добре продуманий механізм мотивації підтримує утримання талантів, задовольняючи внутрішні та зовнішні потреби співробітників, зменшуючи плинність кадрів і покращуючи репутацію організації. У динамічному та конкурентному бізнес-середовищі здатність ефективно мотивувати співробітників є критично важливим чинником організаційної стійкості та адаптивності, гарантуючи, що компанія продовжує реагувати на зміни ринку та випереджати конкурентів.

Отже, механізм мотивації праці є не просто аспектом управління людськими ресурсами, а стратегічним активом, який безпосередньо сприяє реалізації цілей компанії та довгостроковій життєздатності.

Поняття «механізм мотивації праці» відноситься до систематичного та структурованого набору процесів, стратегій і практик, які застосовуються організаціями для стимулювання та підтримки рівня мотивації працівників щодо досягнення цілей, пов'язаних з роботою [9, с.16-20]. Цей механізм охоплює багатогранний підхід, який об'єднує теоретичні висновки мотиваційної психології з практичними методами управління, спрямовані на підвищення задоволеності роботою, залучення працівників і продуктивності.

Це передбачає виявлення та застосування як внутрішніх, так і зовнішніх мотиваційних факторів, починаючи від можливостей особистого зростання, визнання та автономії до конкурентоспроможної винагороди та безпеки роботи, які узгоджують індивідуальні мотивації з цілями організації. Механізм мотивації праці діє в ширшому організаційному контексті, враховуючи культурну, соціальну та економічну динаміку, яка впливає на поведінку працівників.

Ефективно використовуючи цей механізм, організації можуть розвивати вмотивовану робочу силу, яка прагне сприяти успіху компанії, демонструючи здатність до адаптації та демонструючи високий рівень продуктивності, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність організації та стійкість у довгостроковій перспективі (табл. 1.6) [31, с.78-83].

Таблиця 1.6.

Компоненти механізму мотивації праці

Компонент	Опис
Застосування теорій мотивації	Використання різноманітних мотиваційних теорій (наприклад, Маслоу, Герцберга, Дечі та Райана), щоб зрозуміти та задовольнити різноманітні мотиваційні потреби працівників.
Системи стимулювання	Впровадження комплексних систем заохочення, які включають як фінансові винагороди (наприклад, бонуси, надбавки до зарплати), так і нефінансові винагороди (наприклад, програми визнання, нагороди).
Зворотній зв'язок і спілкування	Створення регулярних та ефективних механізмів зворотного зв'язку, а також відкритих каналів зв'язку для полегшення обміну інформацією та визнання внеску працівників.
Дизайн роботи та збагачення	Створення робочих ролей, які є значущими, складними та відповідають навичкам та інтересам співробітників, включаючи елементи автономії та творчості.
Можливості розвитку кар'єри	Надання можливостей для професійного зростання та розвитку через навчання, наставництво та чіткі шляхи кар'єрного зростання.
Робоче середовище та культура	Культивування позитивного робочого середовища та організаційної культури, яка підтримує благополуччя працівників, сприяє співпраці та дотримується етичних стандартів.

Компоненти механізму трудової мотивації є невід'ємною частиною формування вмотивованої та залученої робочої сили, підкреслюючи багатогранний підхід, необхідний для ефективної мотивації працівників.

Ці компоненти підкреслюють необхідність розуміння індивідуальних і колективних мотиваційних факторів, забезпечення узгодженості між особистими прагненнями та цілями організації.

Систематично впроваджуючи ці компоненти, організації можуть підвищити задоволеність роботою, продуктивність і загальний добробут співробітників. Цей стратегічний підхід не тільки сприяє досягненню цілей організації, але й сприяє формуванню позитивної організаційної культури, таким чином підтримуючи довгостроковий успіх і конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Розробка механізму мотивації охоплює структурований ітеративний процес, який починається з аналізу потреб і очікувань працівників. Цей початковий етап включає збір уявлень про різноманітні мотиваційні чинники та прагнення робочої сили за допомогою різних методів, таких як опитування, інтерв'ю та аналіз даних про продуктивність.

Після цього починається формування цілей і завдань мотиваційної системи, узгоджуючи як зі стратегічними пріоритетами організації, так і з визначеними потребами співробітників, забезпечуючи доречність і цілеспрямованість мотиваційних стратегій.

Останній етап передбачає розробку мотиваційних програм та інструментів, які можуть включати комбінацію фінансових стимулів, схем визнання, можливостей кар'єрного розвитку та ініціатив, спрямованих на покращення балансу між роботою та особистим життям і задоволення від роботи.

Ця фаза також передбачає інтеграцію механізмів зворотного зв'язку для оцінки ефективності мотиваційних втручань і сприяння постійному вдосконаленню.

На цих етапах цілеспрямованість на створенні мотиваційного середовища, яке реагує на мінливі потреби працівників і динамічні виклики ринку, таким чином сприяючи культурі залучення, високої продуктивності та організаційної відданості.

Проаналізуємо, матеріальні та нематеріальні інструменти для мотивації праці на підприємстві (див. табл. 1.7-1.8) [1, с.3;20, с.53-58].

Таблиця 1.7.

Матеріальні інструменти для мотивації праці

Інструмент	Характеристика	Вплив на мотивацію
Зарплата	Основна винагорода, яка виплачується працівнику за виконання ним трудових обов'язків. Зазвичай він фіксований і виплачується на регулярній основі.	Забезпечує фундаментальну економічну безпеку та задовольняє основні потреби, слугуючи основним мотиватором для залучення та утримання роботи.
Бонуси	Додаткові фінансові винагороди, які надаються працівникам за досягнення конкретних цілей або за виняткову продуктивність, що виходить за межі їхніх звичайних обов'язків.	Служить потужним стимулом для заохочення додаткових зусиль і винагороди за видатні досягнення, підвищення задоволеності роботою та лояльності.
Бонуси за ефективність	Фінансові винагороди, що розподіляються на основі оцінки продуктивності працівника за задалегідь визначеними критеріями чи досягненнями, часто пов'язаними з успіхом організації.	Прямо пов'язує фінансову винагороду з індивідуальною чи командною продуктивністю, сприяючи розвитку культури досконалості та узгоджуючи цілі співробітників із цілями організації.

Ці інструменти фінансової мотивації мають вирішальне значення для мотивації співробітників, надаючи матеріальні винагороди, які визнають їхні зусилля та досягнення, заохочуючи таким чином високу продуктивність і узгодження з цілями організації.

Таблиця 1.8.

Нематеріальні інструменти для мотивації праці

Інструмент	Характеристика	Вплив на мотивацію
Визнання	Визнання зусиль і досягнень співробітників шляхом усної похвали, нагород або публічного визнання.	Підвищує самооцінку та підтверджує внесок працівника, сприяючи почуттю причетності та збільшенню залученості.
Розвиток	Можливості для співробітників отримати нові навички або знання,	Підвищує задоволеність роботою та лояльність, інвестуючи в

	включаючи навчальні програми, семінари або подальшу освіту.	професійний ріст співробітника та демонструючи відданість його майбутньому.
Кар'єрні можливості	Можливість висхідної мобільності всередині організації, включаючи просування по службі, нові ролі чи обов'язки, які пропонують зростання та виклик.	Мотивує співробітників прагнути до більших досягнень і лояльності, забезпечуючи чіткий шлях для просування та повноцінної роботи.

Нефінансові інструменти мотивації, такі як визнання, розвиток і кар'єрні можливості, відіграють вирішальну роль у сприянні залученню та утриманню працівників. Ці інструменти не тільки задовольняють внутрішні потреби в оцінці, зростанні та досягненнях, але й створюють сприятливе та мотивуюче робоче середовище. Інтегруючи ці нефінансові мотивації у свої мотиваційні стратегії, організації можуть підвищити задоволеність працівників, культивувати культуру лояльності та сприяти успіху організації, демонструючи життєво важливу важливість визнання та вирішення різноманітних мотиваційних факторів сучасної робочої сили. Оцінка ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації потребує багатоаспектного підходу, що поєднує суб'єктивні та об'єктивні показники (див. табл. 1.9; додаток...). [23, с. 21-23; 12, с. 34-38; 43, с. 37-41]

Таблиця 1.9.

Методи оцінки ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації

Метод оцінки	Опис	Застосування для матеріальної мотивації	Застосування для нематеріальної мотивації
Опитування задоволеності працівників	Анкети, які оцінюють почуття працівників щодо їхньої роботи, винагород, визнання та загального робочого середовища.	Може виміряти справедливість і цінність фінансових винагород.	Може оцінити емоційний і психологічний вплив визнання, кар'єрного зростання тощо.
Показники ефективності	Кількісні дані про продуктивність працівників, якість роботи та досягнення конкретних цілей.	Може пов'язувати фінансові стимули з покращенням показників ефективності.	Може оцінити вплив нематеріальних мотиваторів на продуктивність роботи.
Коефіцієнти утримання	Вимірювання плинності та утримання працівників у часі.	Вказує на довгострокову ефективність матеріальної	Відображає роль нематеріальних факторів у лояльності

		винагороди в утриманні працівників.	і співробітників довгостроковій задоволеності.
Рівні залученості співробітників	Оцінки за допомогою опитувань або спостережень, які оцінюють, наскільки співробітники інвестують у свою роботу та компанію.	Пропонує, як матеріальні вигоди можуть підвищити або не підвищити залученість.	Допомагає зрозуміти вплив нематеріальних винагород на відданість і моральний дух.
360-градусний зворотній зв'язок	Комплексний зворотній зв'язок, який включає самооцінку, експертну оцінку та управлінську оцінку.	Пропонує зрозуміти, як матеріальні винагороди впливають на сприйняття однолітків і керівників.	Надає всебічний погляд на вплив нематеріальних мотиваторів.

Опитування задоволеності співробітників, показники ефективності, рівень утримання, рівень залученості співробітників і 360-градусний зворотний зв'язок пропонують унікальне розуміння того, як сприймаються різні мотиваційні стратегії та їх вплив на результати організації.

У той час як матеріальні мотиватори можуть бути безпосередньо пов'язані з кількісно вимірними аспектами, такими як результативність і утримання, нематеріальні мотиватори часто мають більш детальний вплив на задоволеність співробітників, залученість і лояльність до організації.

Комплексна стратегія оцінювання, яка включає в себе ці різноманітні методи, може забезпечити цілісне уявлення про мотиваційну ефективність, керуючи організаціями у вдосконаленні свого підходу до мотивації співробітників.

Цей інтегрований підхід до оцінки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони поточних стратегій мотивації, сприяючи створенню динамічного середовища, де як матеріальні, так і нематеріальні мотиватори ефективно узгоджуються з цілями організації та потребами співробітників.

Приклади інтеграції матеріальної та нематеріальної мотивації праці наведено в таблиці 1.10. (див. додаток А)

Ефективна інтеграція матеріальних і нематеріальних мотиваційних стратегій демонструє комплексний підхід до підвищення мотивації співробітників, задоволеності та продуктивності. Ці приклади підкреслюють синергійний потенціал, коли обидва типи мотивації узгоджуються з цілями організації та потребами працівників.

Бонуси за результатами роботи в поєднанні з суспільним визнанням, часткою прибутку в поєднанні з можливостями професійного розвитку, гнучкими умовами роботи разом із програмами визнання та опціонами на акції зі стилями управління за участю — все це ілюструє те, як організації можуть ефективно задовольнити багатогранну природу мотивації співробітників. Цей інтегрований підхід не тільки максимізує сильні сторони як матеріальних, так і нематеріальних мотиваторів, але й розглядає ширший спектр потреб і переваг співробітників, що призводить до покращення організаційних результатів завдяки підвищенню залученості, утримання та продуктивності співробітників.

Ключ до успішної інтеграції полягає в продуманому узгодженні цих стратегій з організаційною культурою та цінностями, гарантуючи, що вони доповнюють, а не суперечать одна одній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ВТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

«СІЛЬПО-ФУД» виступає як одна з провідних українських мереж супермаркетів, яка входить до складу холдингу «FozzyGroup». «FozzyGroup», заснований у 1997 році та розташований у Києві, є однією з найважливіших торговельних та промислових організацій в країні.

Він домінує на ринку серед національних продовольчих супермаркетів України і має філіали у кожному міському центрі. «СІЛЬПО-ФУД», засноване 5 серпня 2016 року, ефективно працює на ринку вже понад 6 років, успішно впоравшись із економічними та політичними викликами регіону. Компанія показує вміння адаптуватися до таких проблем, як висока інфляція, яка з 2012 року коливається від 104,1% до 143,3% щорічно [8].

Попри потенційні загрози ведення бізнесу в Україні, діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна оцінювати як інноваційну і ефективну, що сприяло позитивному розвитку фінансових показників компанії в період 2019-2020 років. Основний напрямок компанії - торгівля, що охоплює кілька важливих сегментів:

1. Розподіл товарів через мережу власних супермаркетів «Сільпо», яка мала 360 точок на 2021 рік, включаючи 4 делікатес-маркети LeSilpo, з можливістю роздрібного та оптового продажу [50].
2. Виробництво та комерціалізація власних брендів продукції, таких як «Премія», «МО?», «Повна чаша» та більше 15 інших марок.
3. Проведення ресторанів-фудкортів «СільпоResto», які пропонують кулінарні вироби.
4. Виготовлення суші.
5. Замовлення та доставка піци, а також продаж шаурми.

6. Виробництво кондитерських виробів у власній майстерні.
7. Випікання хлібобулочних виробів у фірмових пекарнях.
8. Процес копчення риби у власній копильні.

Компанія «СІЛЬПО-ФУД» також активно займається оптовими закупівлями та імпортом продовольчих та непродовольчих товарів. Завдяки ефективній логістичній системі, фірма забезпечує надійне зберігання та доставку товарів у свої торгові точки, з асортиментом, що налічує до 20 тисяч різних найменувань на грудень 2020 року.

Окрім того, компанія «СІЛЬПО-ФУД» розвиває власну лінійку товарів та кулінарію. Середня площа кожного супермаркету мережі «Сільпо» становить 1426 квадратних метрів, а загальна кількість співробітників досягає 34,192 особи, що сприяє збільшенню зайнятості в Україні.

В контексті розширення комерційної діяльності компанії створюються сприятливі умови для ефективного реалізації стратегічних ініціатив. Статутний капітал «СІЛЬПО-ФУД» розподілений на частки згідно з установчими документами, і хоча учасники товариства не несуть персональної відповідальності за зобов'язаннями компанії, їх можливі втрати обмежені вартістю їх вкладів.

Майно компанії формується з законних джерел, таких як внески учасників та зароблені доходи, і належить учасникам на правах часткової власності. Збори учасників компанії займаються визначенням ключових напрямків діяльності, затвердженням бюджетів і фінансових звітів, прийняттям рішень щодо виплат і прибутків, а також встановленням умов працевлаштування керівництва і розподілу винагород.

Директор виконавчого органу має ключові обов'язки, які включають формулювання та реалізацію стратегічних цілей, політик і стратегій, які спрямовані на їх досягнення.

Окрім цього, він забезпечує керівництво щоденною діяльністю компанії, управління її активами, а також контроль за процесами найму та звільнення співробітників.

В рамках забезпечення відповідності попиту на продукцію до потреб ринку, а також врахування виробничого та соціального розвитку підприємства, директор має повноваження незалежно планувати діяльність компанії. Він визначає стратегічні напрямки розвитку та вживає заходів для підвищення доходів співробітників. Компанія активно враховує інтереси споживачів, ставлячи за мету забезпечення їхніх потреб в якісній продукції. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена на рисунку 2.1 [26].

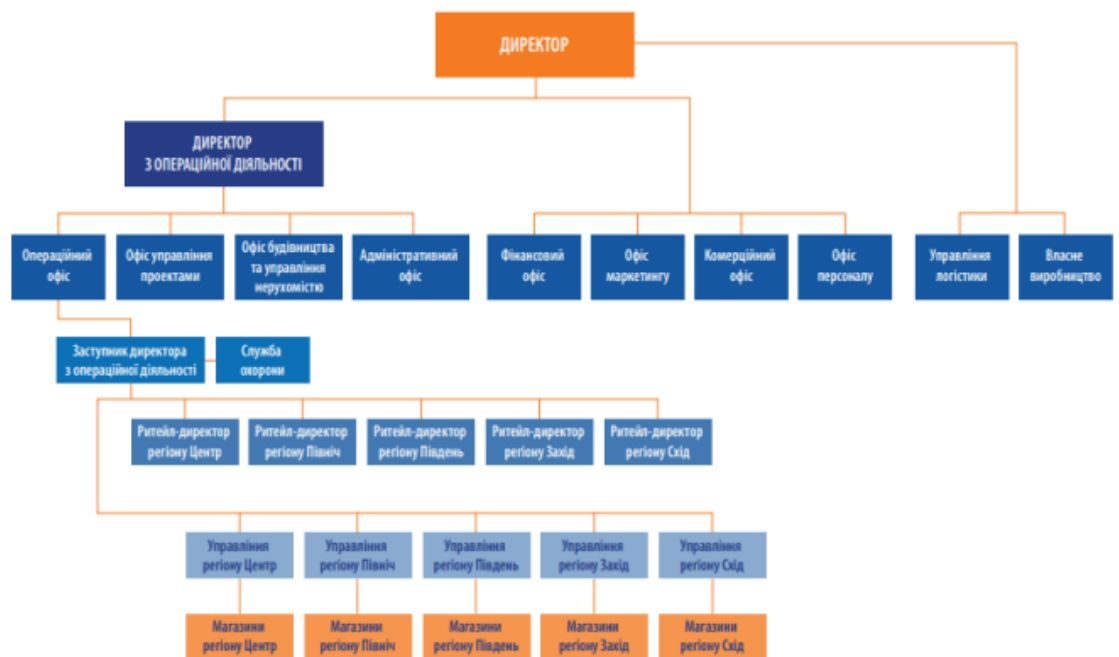


Рис. 2.1. Структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» застосовує лінійно-функціональну структуру управління, яка базується на чіткому розмежуванні обов'язків і відповідальностей, що розподіляються вертикально від керівництва вищого рівня до співробітників нижчих рівнів. Це дозволяє забезпечити ефективне управління та координацію діяльності в усіх підрозділах компанії.

У 2021 році компанія «СІЛЬПО-ФУД» здійснила придбання акцій від афілійованої організації, які не торгуються на активному ринку. До 31 грудня 2022 року «СІЛЬПО-ФУД» володіє меншарною часткою у розмірі 41,7377% у статутному капіталі ПАТ «Холдинг Інвест», основний напрямк діяльності

якого пов'язаний з управлінням активами. На кінець 2022 року загальна чисельність персоналу групи «СІЛЬПО-ФУД» склала 33,393 особи [18].

У 2022 році компанія перевела процес навчання персоналу з традиційного формату в класі на онлайн-освіту через e-learning [26].

Було розроблено 39 електронних навчальних програм для різних спеціалізацій, включаючи продавців-консультантів, продавців свіжих продуктів, кухарів, пекарів, рибо продуктових спеціалістів, житловальників та обвалювальників. Також були створені 3 електронні тренінгові курси для керівників різних рівнів («курс завідувача», «курс заступника керуючого», «цільовий відбір»). Додатково розроблено 76 унікальних інтерактивних курсів, які охоплювали навички роботи з обладнанням, товарними групами, а також комунікацію з клієнтами і колегами.

Всього було виконано 23806 інтерактивних курсів, а також 1088 електронних програм навчання спеціалістами. В цілому протягом року співробітники пройшли 9412 навчальних програм, включаючи як електронні, так і неелектронні формати. Динаміка кількості магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена на рис. 2.2 [18]

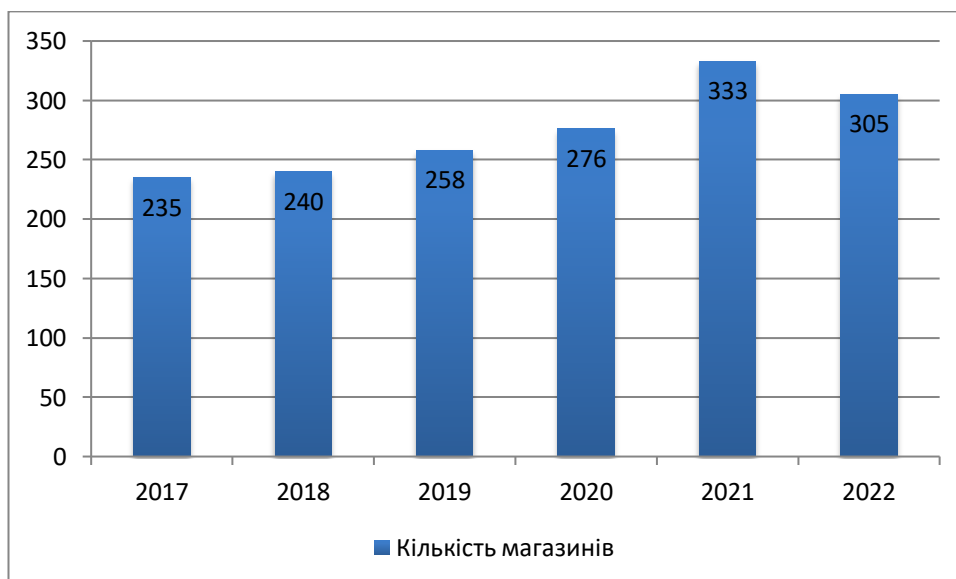


Рис. 2.2 Динаміка кількості магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Проаналізуємо, фінансові результати підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. (табл. 2.1)[44;45;46;47].

Таблиця 2.1.

**Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
за 2020-2023 рр. (тис. грн.)**

Показники	Роки				Відхилення (відносно, %)		
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції	64402634	72784232	69990601	84727987	31,55	16,4	21,05
Валовий прибуток	17152737	20601296	19302181	24308530	41,71	17,9	25,93
Фін.результат від звичайної діяльності до оподат.	-3157847	-1926148	-7366091	-1850405	-41,4	-3,93	-74,87
Чистий прибуток	-3114238	-1846179	-7334656	-1850405	-40,58	0,22	-74,77

Аналіз фінансових показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2020 по 2023 рік виявляє кілька ключових тенденцій та моментів у діяльності підприємства. Чистий дохід підприємства показує зростаючу динаміку з 31,55% за період з 2020 по 2023 рік. Це свідчить про ефективність стратегій збільшення обсягів продажів та можливе розширення ринкової частки.

Зокрема, приріст від 2022 до 2023 року склав 21,05%, що може бути пов'язано з вдалою маркетинговою кампанією або розширенням асортименту продукції. Валовий прибуток також зазнав зростання на 41,71% у порівнянні з 2020 роком, що підтверджує здатність компанії ефективно керувати виробничими витратами або покращувати умови закупівель. Це також вказує на поліпшення маржинальності продукції.

Негативний фінансовий результат у 2021 і 2022 роках перетворився в позитивний у 2023 році, що може свідчити про успішну оптимізацію витрат або зміни у структурі доходів і витрат. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування і чистий прибуток, обидва показники залишаються негативними у 2023 році, проте відзначається зменшення збитків порівняно з попередніми роками. Зниження збитків може вказувати на

поступове відновлення після фінансових складнощів або результати реструктуризації.

Зростання основних показників доходу та прибутку вказує на поліпшення загального фінансового стану «СІЛЬПО-ФУД». Негативні результати з попередніх років щодо оперативної та звичайної діяльності підприємства показують певні виклики, але їх позитивна динаміка у 2023 році свідчить про потенційну ефективність вжитих заходів. Подальше зосередження на стратегіях оптимізації витрат і підвищення рентабельності можуть допомогти підтримувати стійке фінансове зростання.

Проаналізуємо, показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. (табл. 2.2) [44;45;46;47].

Таблиця 2.2.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	4231296	11498165	15559876	16752991	12521695	5254826	1193115
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,29	0,76	1,35	1,31	1,02	0,55	-0,04
Маневреність робочого капіталу	1,32	0,56	0,38	0,29	-1,03	-0,27	-0,09
Маневреність власних обігових коштів	0,26	0,1	0,07	0,08	-0,18	-0,02	0,01
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,75	1,77	2,59	3,47	2,72	1,7	0,88
Коефіцієнт покриття запасів	-0,3	-1,32	-1,78	-2,05	-1,75	-0,73	-0,27
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,03	-0,07	-0,03	-0,31	-0,28	-0,24	-0,28

Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	1,07	1,3	1,31	0,28	0,24	0,01
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-3,81	-3,83	-1,49	-1,6	2,21	2,23	-0,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,03	1,07	1,3	1,31	0,28	0,24	0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	-0,03	-0,07	-0,23	-0,24	-0,21	-0,17	-0,01
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	4231296	11498165	15559876	16752991	12521695	5254826	1193115
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,29	0,76	1,35	1,31	1,02	0,55	-0,04
Показник фінансового левириджу	-11,09	-5,05	-1,66	-1,33	9,76	3,72	0,33
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,36	0,31	0,2	0,1	-0,26	-0,21	-0,1

Суттєве збільшення власних обігових коштів від 4,231,296 у 2020 році до 16,752,991 у 2023 році свідчить про значне зміцнення фінансової основи компанії. Це зростання може бути пов'язане з підвищенням ефективності управління активами та збільшенням внутрішнього генерування капіталу. Значне збільшення цього коефіцієнта з 0,29 у 2020 році до 1,31 у 2023 році підтверджує, що компанія значно покращила свою здатність фінансувати оборотні активи за рахунок власних ресурсів, знижуючи залежність від зовнішнього фінансування. Спостерігається зменшення маневреності робочого капіталу з 1,32 у 2020 році до 0,29 у 2023 році, що може свідчити про збільшення частки менш ліквідних активів або збільшення довгострокових інвестицій у розвиток бізнесу.

Суттєве підвищення цього показника вказує на зростання здатності компанії покривати запаси за рахунок власних коштів, що є позитивним сигналом для забезпечення ліквідності. Значення цих коефіцієнтів відображає підвищення рівня залежності від позикових коштів у 2023 році порівняно з 2020 роком, що може вказувати на збільшення зовнішнього боргу в структурі капіталу компанії.

Значення цих коефіцієнтів відображає підвищення рівня залежності від позикових коштів у 2023 році порівняно з 2020 роком, що може вказувати на збільшення зовнішнього боргу в структурі капіталу компанії. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 зображена на рис. 2.3.

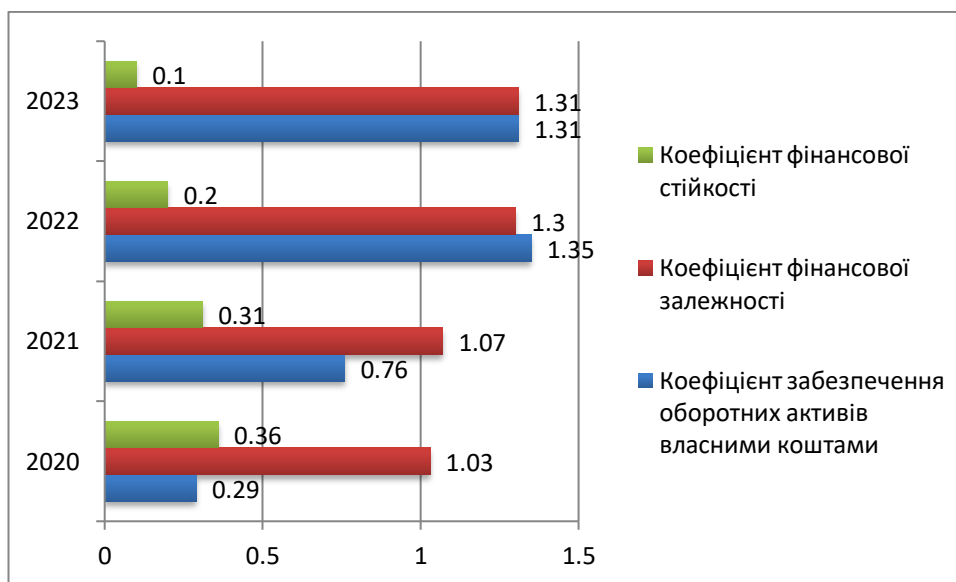


Рис. 2.3 Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Компанія «СІЛЬПО-ФУД» демонструє зміцнення своєї фінансової стійкості, підвищення рівня власних обігових коштів та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Незважаючи на збільшення залежності від позикових коштів, підприємство покращило свою спроможність фінансувати поточну діяльність та запаси за рахунок власних ресурсів.

Потрібно ретельно моніторити структуру активів та заборгованість для подальшого підтримання балансу між розвитком бізнесу та фінансовою безпекою.

Проаналізуємо, показники ліквідності (платоспроможності) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. (табл. 2.3) [44;45;46;47].

Таблиця 2.3.

**Аналіз показників ліквідності (платоспроможності) ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.**

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,77	0,56	0,42	0,43	-0,34	-0,13	0,01
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,48	0,32	0,2	0,27	-0,21	-0,05	0,07
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,057	0,043	0,039	0,047	-0,01	0,004	0,008
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	4,48	4,19	1,9	4,31	-0,17	0,12	2,41

Аналізуючи показники ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2020 по 2023 рік, можемо виділити наступні ключові моменти щодо платоспроможності компанії, коефіцієнт поточної ліквідності вказує на те, скільки разів поточні активи компанії перевищують її поточні зобов'язання. Від 2020 року (0,77) до 2023 року (0,43) спостерігається значне зниження коефіцієнта, що свідчить про погіршення загальної ліквідності компанії та можливі труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. Однак мінімальне збільшення з 2022 по 2023 рік (0,01) може свідчити про незначне покращення ситуації.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що вимірює здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання без продажу запасів, також знизився від 0,48 у 2020 році до 0,27 у 2023 році. Позитивним є зростання цього показника у 2023 році (0,07) у порівнянні з 2022 роком, що може вказувати на

зміцнення фінансового стану компанії. Коефіцієнт абсолютної ліквідності злегка зріс з 0,039 у 2022 році до 0,047 у 2023 році, вказуючи на покращення здатності компанії негайно задовольнити свої короткострокові зобов'язання. Співвідношення дебіторської та кредиторської спостерігається значне падіння цього співвідношення в 2022 році (1,9) та швидке відновлення до 4,31 у 2023 році вказують на значні коливання в управлінні кредиторською і дебіторською заборгованістю. Такі коливання можуть бути пов'язані зі змінами умов торгівлі або збільшенням ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. зображена на рис. 2.4.

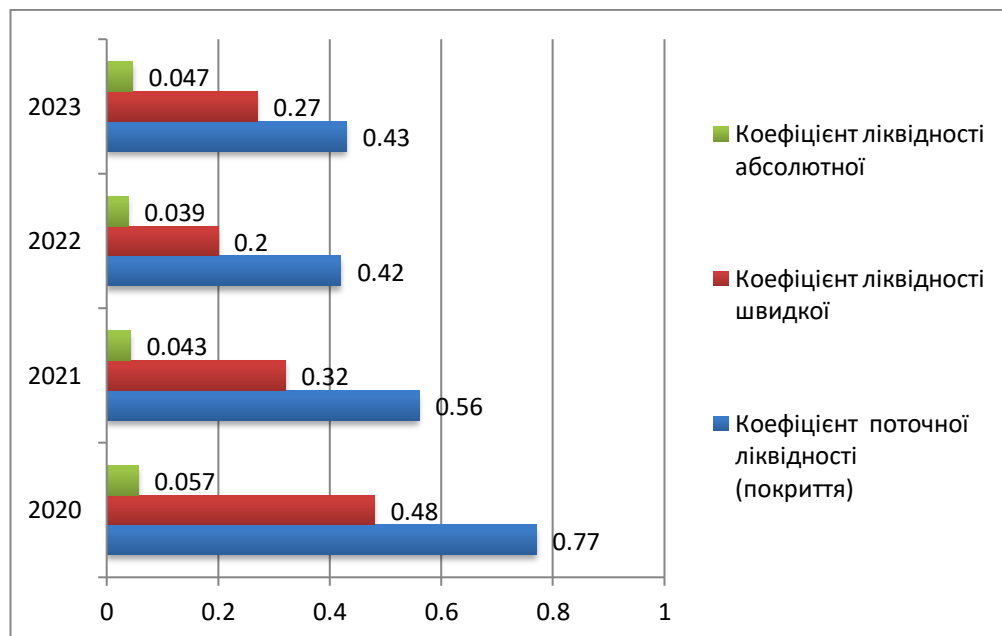


Рис. 2.4 Динаміка показників ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Загалом, показники ліквідності «СІЛЬПО-ФУД» виявляють певні труднощі з фінансовою стабільністю, особливо у здатності швидко покрити короткострокові зобов'язання.

Незважаючи на загальне зниження ліквідності протягом досліджуваного періоду, покращення деяких показників у 2023 році може свідчити про позитивні зрушення в управлінні активами і зобов'язаннями.

Важливо для компанії продовжувати працювати над збільшенням ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, щоб забезпечити більшу фінансову стабільність і ліквідність.

Проаналізуємо, показники рентабельності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. (табл. 2.4) [44;45;46;47].

Таблиця 2.4.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,1	0,06	0,21	0,06	-0,04	0	-0,15
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,1	0,05	0,2	0,06	-0,04	0,01	-0,14
Рентабельність власного капіталу	8,93	0,89	1,09	0,17	-8,76	-0,72	-0,92
Рентабельність виробничих фондів	0,16	0,07	0,29	0,05	-0,11	-0,02	-0,24
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від	-0,002	-0,009	-0,02	0,003	0,005	0,012	0,023
Рентабельність витрат	-0,002	-0,009	-0,025	0,004	0,006	0,013	0,029
Коефіцієнт реінвестування	3,54	7,67	2,2	12,8	9,26	5,13	10,6
Період окупності капіталу	9,46	18,65	4,95	18,06	8,6	-0,59	13,11
Період окупності власного капіталу	0,11	1,12	0,92	5,72	5,61	4,6	4,8

Рентабельність активів та капіталу залишилася стабільною у 2023 році порівняно з 2021 роком, але значно знизилася відносно 2022 року. Це може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів компанії та про те, що прибуток від звичайної діяльності зменшився, незважаючи на збільшення активів. Велике зниження показника рентабельності власного капіталу з 2020 по 2023 рік вказує на значні втрати в ефективності використання власного капіталу. З 2021 по 2023 рік спостерігається стабільна

тенденція зниження, що може бути пов'язано з підвищенням капітальних витрат або зниженням чистого прибутку.

Суттєве падіння рентабельності виробничих фондів в 2023 році порівняно з піком у 2022 році свідчить про те, що компанія стикається з проблемами в ефективності виробничого процесу. Рентабельність реалізованої продукції та витрат показують позитивний рух в 2023 році після негативних значень у попередні роки, що може свідчити про поліпшення ефективності продажів або зниження витрат. Значне збільшення коефіцієнта реінвестування в 2023 році свідчить про збільшення частки прибутку, що реінвестується в розвиток компанії, що може бути індикатором активної інвестиційної стратегії. Період окупності власного капіталу значно зменшився, показуючи зростання швидкості, з якою компанія може генерувати прибуток від інвестованого капіталу.

Однак, тривалість окупності капіталу в 2023 році залишилась високою, що може вказувати на довгострокові інвестиції або повільне відновлення прибутковості. Динаміка показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. представлена на рис. 2.5.

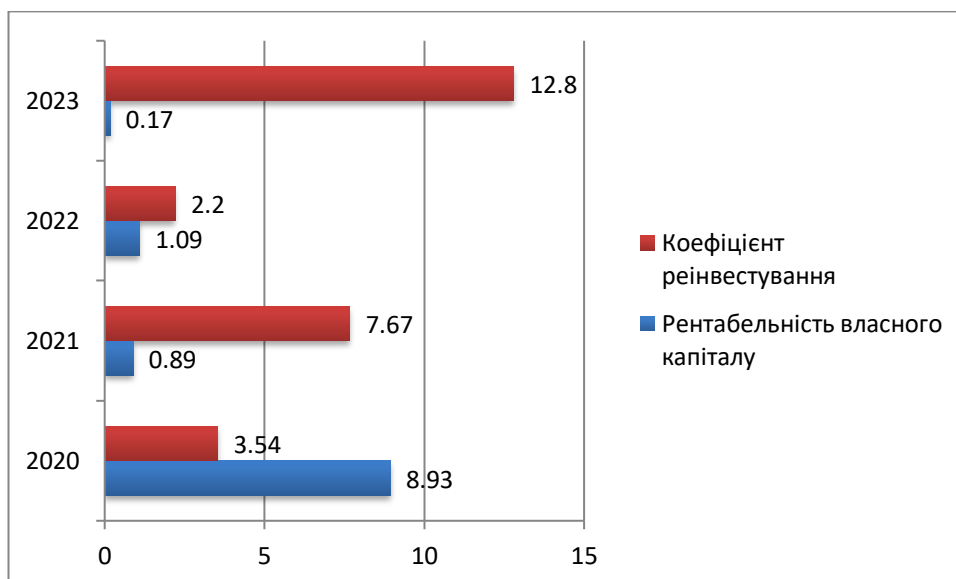


Рис. 2.5 Динаміка показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

«СІЛЬПО-ФУД» має деякі проблеми з підтримкою високої рентабельності, зокрема щодо використання активів і власного капіталу.

Позитивні зміни в рентабельності продукції та витрат та збільшення коефіцієнта реінвестування можуть вказувати на покращення управлінських стратегій і фінансового планування. Компанії необхідно продовжувати моніторинг і оптимізацію своїх витрат і стратегій ціноутворення для подальшого поліпшення фінансової ефективності і рентабельності.

2.2. Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Аналіз ефективності роботи персоналу в корпоративній структурі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має першорядне значення для забезпечення оптимальної операційної ефективності та досягнення стратегічних цілей бізнесу. Цей процес включає систематичну оцінку розгортання людських ресурсів у порівнянні з показниками ефективності та організаційними цілями. Використовуючи кількісні та якісні дані, компанії можуть виявити прогалини в продуктивності, підвищити продуктивність і адаптувати програми розвитку відповідно до індивідуальних кар'єрних прагнень і потреб компанії.

Такий аналіз має вирішальне значення для сприяння прийняттю обґрунтованих рішень, оптимізації розподілу робочої сили та розвитку культури безперервного вдосконалення, тим самим підвищуючи загальну конкурентну перевагу компанії в динамічному секторі роздрібної торгівлі.

Проаналізуємо, показники руху працівників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. (табл. 2.5) [44;45;46;47].

Коефіцієнт загального обороту показує, яка частина співробітників була замінена протягом року. Значення цього коефіцієнта різко зросло в 2022 році до 0.286 і знизилося в 2023 до 0.040. Велике збільшення у 2022 році може бути пов'язане з драматичними подіями, такими як військові дії, що вплинули на стабільність робочих місць і змусили багатьох працівників залишити свої посади.

Коефіцієнт обороту по прийому відображає відсоток нових працівників від загальної чисельності. Найнижче значення спостерігалось у 2022 році (0.007), що свідчить про значне зниження найму нових працівників, що також могло бути наслідком військових дій.

Коефіцієнт обороту по вибуттю і коефіцієнт плинності кадрів в 2022 році значно зріс (до 0.279), що підтверджує велику кількість звільнень, зумовлену зокрема зовнішніми умовами, такими як війна.

Таблиця 2.5.

Аналіз показників руху працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова кількість працівників, осіб	39431	42938	33393	34751	-4680	-8187	1358
Кількість прийнятих працівників, осіб	2178	3507	245	1358	-820	-2149	1113
Кількість звільнених працівників, всього, осіб, в т.ч.:	115	127	9300	21	-94	-106	-9279
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб.	115	127	9300	21	-94	-106	-9279
Облікові кількість працівників на кінець звітного періоду, осіб	39431	42938	33393	34751	-4680	-8187	1358
Коефіцієнт загального обороту	0,058	0,085	0,286	0,040	-0,018	-0,045	-0,246
Коефіцієнт обороту по прийому	0,055	0,082	0,007	0,039	-0,016	-0,043	0,032
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,003	0,003	0,279	0,001	-0,002	-0,002	-0,278
Коефіцієнт плинності кадрів	0,003	0,003	0,279	0,001	-0,002	-0,002	-0,278
Коефіцієнт відновлення працівників	18,94	27,61	0,026	64,67	45,73	37,06	64,64 4
Коефіцієнт постійності кадрів	0,997	0,997	0,721	0,999	0,002	0,002	0,278

Коефіцієнт відновлення працівників стрімко зріс у 2023 році до 64.67, що вказує на значні зусилля компанії по відновленню штату після кризового

2022 року. Коефіцієнт постійності кадрів зберігався на досить стабільному рівні, але в 2022 році спостерігалось значне падіння до 0.721, що вказує на велику кількість звільнень працівників протягом року.

2022 рік був викликом для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», особливо через вплив війни, що значно збільшило плинність кадрів і зменшило новий найм. Високий рівень звільнень свідчить про складні умови ведення бізнесу та потенційно про зменшення обсягів роботи. Відновлення в 2023 році підкреслює зусилля компанії щодо стабілізації та нормалізації роботи після кризи. Значне збільшення коефіцієнта відновлення показує активний найм нових працівників, спрямований на заповнення вакансій, що виникли в результаті високої плинності попереднього року. Компанія повинна продовжувати моніторинг ринкових умов та адаптувати свої стратегії управління персоналом, щоб забезпечити стабільність та збільшення продуктивності в умовах невизначеності.

Проаналізуємо, показники використання робочого часу підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. (табл. 2.6) [44;45;46;47].

Таблиця 2.6.

Аналіз показників робочого часу працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд робочого часу	988904	990415	887114	999107	10203	8692	111993
Відпрацьований час	914700	931788	800991	935741	21041	3953	134750
Не відпрацьований час в т. ч. з причин	74204	58627	86123	63366	- 10838	4739	-22757
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	63653	49832	26323	49425	- 14228	-407	23102
- тимчасової непрацездатності	7991	6095	49800	10000	2009	3905	-39800
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	2560	2700	10000	3941	1381	1241	-6059

Аналіз показників робочого часу працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2020 по 2023 роки, відображає динаміку змін у використанні робочого часу. Важливі зміни відбулися в 2022 році, що, ймовірно, були зумовлені

війною. Фонд робочого часу зазнав зменшення в 2022 році на близько 10% порівняно з 2021 роком, що може свідчити про скорочення чисельності співробітників або робочих годин у зв'язку з військовими діями. Відпрацьований час також значно зменшився у 2022 році, що вказує на зниження продуктивності та можливі перебої у роботі підприємства через нестабільність і зовнішні шоки. Не відпрацьований час зріс у 2022 році, особливо за рахунок тимчасової непрацездатності, що майже вдесятеро перевищило показник 2021 року. Це може бути пов'язано з погіршенням стану здоров'я співробітників у результаті стресу.

Відпустки з причин щорічних відпусток зменшились у 2022 році, що може свідчити про відкладення відпусток співробітниками через важливість забезпечення неперервності роботи підприємства у кризовий період. Тимчасова непрацездатність у 2022 році значно зросла, що може бути пов'язано не тільки зі здоров'ям, але й зі стресом або травмами через військові дії. Відпустки без збереження заробітної плати також зросли в 2022 році, що може вказувати на вимушене використання таких відпусток співробітниками для вирішення особистих або сімейних питань в умовах війни. Рік 2022 характеризується значними змінами у використанні робочого часу, зумовленими наслідками війни. Загальне зменшення робочого часу та збільшення невідпрацьованого часу вказують на складні умови роботи та вплив екстремальних обставин на стабільність і продуктивність працівників.

Підприємству важливо вжити заходів щодо підтримки співробітників, забезпечення їхнього здоров'я та безпеки, а також адаптації робочих процесів для забезпечення неперервності бізнесу в умовах продовження непередбачуваних викликів.

Проаналізуємо, показники середньої заробітної плати підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. (табл. 2.7) [44;45;46;47].

За даний період спостерігається зростання середньої заробітної плати для обох категорій персоналу, особливо виробничого, що свідчить про

підвищення заробітних плат у відповідь на інфляційні тенденції та збільшення витрат на життя.

Зменшення коефіцієнта співвідношення між зарплатами управлінського і виробничого персоналу свідчить про покращення розподілу заробітних плат, зменшення диференціації та потенційне підвищення мотивації серед виробничих працівників.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників середньої заробітної плати працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення (абсолютне)		
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова кількість працівників всього, в т.ч.:	39431	42938	33393	34751	-4680	-8187	1358
- виробничий персонал	27601	31834	22613	22771	-4830	-9063	158
- управлінський персонал	11830	12104	10780	11980	150	-124	1200
Фонд заробітної плати, тис. грн. Всього, в т.ч.:	129475	141741	132748	140464	10989	-1277	7716
- виробничий персонал	64738	77957	73011	77255	12517	-702	4244
- управлінський персонал	64737	63784	59737	63209	-1528	-575	3472
Середня заробітна плата одного працівника, грн. в. т.ч.:	78176	77184	87701	86688	8512	9504	-1013
- виробничий персонал	23454	24488	32287	33926	10472	9438	1639
- управлінський персонал	54722	52696	55414	52762	-1960	66	-2652
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	2,33	2,15	1,72	1,56	-0,77	-0,59	-0,16

Проаналізуємо, показники продуктивності праці підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр. (табл. 2.8) [44;45;46;47].

Обсяг виробленої продукції (у грошовому вимірі) показав загальне зростання від 2020 до 2023 року, з падінням у 2022 році, що могло бути наслідком військових подій або інших екстремальних чинників, які тимчасово призвели до зниження виробничих потужностей.

Середньооблікова чисельність працівників зазнала значного зниження в 2022 році (до 33393 осіб з 42938 у 2021 році), що може вказувати на масштабні звільнення чи скорочення через економічні труднощі або військові умови.

Таблиця 2.8.

Аналіз показників середньої заробітної плати працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення (%)		
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	47249897	52182936	50688420	60419457	127,8	115,7	119,1
Обсяг виробленої продукції, натуральної одиниці	1431815	1512577	1427842	16922113	118,1	111,8	118,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39431	42938	33393	34751	88,1	80,9	104,06
в. т. ч.: робітники, осіб	27601	31834	22613	22771	82,5	72,5	100,7
Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд. – днів	552034	644070	467502	486514	88,1	75,5	104,06
Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд. – годин	4503020	4903519	3813480	3968564	88,1	80,9	104,6
Середньорічний виробіток на одного працівника	1198,3	1215,3	1517,9	1738,6	145,1	143,1	114,5
Середньорічний виробіток на одного працівника, осіб	36,31	35,22	42,75	48,7	134,1	138,2	113,8
Середньорічний виробіток на одного робітника	1711,9	1639,2	2241,6	2653,3	154,9	161,8	118,3
Середньорічний виробіток на одного робітника	51,8	47,51	63,14	74,3	143,3	156,4	117,7
Середньогодинний виробіток одного робітника	10,5	10,7	13,3	15,22	145,1	143,1	114,6
Тривалість робочого дня	8,1	7,6	8,1	8,1	100	107,1	100

Відпрацьовано одним робітником в рік	20,0	20,2	20,7	21,4	106,8	105,6	103,4
Питома вага робітників в складі	0,69	0,74	0,67	0,65	x	x	x

Відпрацьований час також знизився в 2022 році, що відповідає загальному падінню чисельності персоналу і підкреслює зниження загальної трудової активності. Середньорічний виробіток на одного робітника значно зріс у 2022 році, що може свідчити про збільшення навантаження на залишених працівників або ефективнішу організацію праці. Тривалість робочого дня залишалась стабільною з 2020 по 2023 рік, що свідчить про збереження стандартних умов праці незважаючи на зовнішні впливи.

Загальні наслідки війни у 2022 році яскраво проявилися в скороченні персоналу та зменшенні виробничих показників. Військові дії могли призвести до вимушених перерв у роботі, зменшення замовлень, а також до скорочення інвестицій у виробництво. Збільшення виробітку на одного робітника у 2022 році може свідчити про адаптацію компанії до нових умов роботи, з оптимізацією ресурсів і підвищенням продуктивності залишених працівників. Повернення до зростання в 2023 році вказує на успішне відновлення після кризи, зі збільшенням обсягів виробництва та відновленням робочої сили, а також покращенням умов для діяльності підприємства.

Аналізуючи ефективність використання персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можна зробити висновок про те, що не весь потенціал співробітників використовується оптимально.

Значущим аспектом для підвищення продуктивності та ефективності роботи є адекватне мотивування персоналу. Систематичне застосування мотиваційних інструментів, таких як матеріальне заохочення, кар'єрний ріст і професійний розвиток, може сприяти більш повному використанню потенціалу працівників, забезпечуючи таким чином підвищення загальної продуктивності підприємства.

2.3. Дослідження сформованості механізму мотивації праці підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Механізм мотивації в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відіграє вирішальну роль у підвищенні загальної продуктивності, безпосередньо впливаючи на залученість та задоволеність працівників. Добре структурована система мотивації, пристосована до конкретних потреб і культурного контексту організації, може значно підвищити моральний дух і ефективність робочої сили. В ідеалі ця система повинна включати як внутрішні, так і зовнішні фактори мотивації, включаючи, але не обмежуючись цим, фінансові стимули, можливості просування по службі, програми визнання та сприятливе робоче середовище. Ефективна мотивація не тільки спонукає працівників працювати якнайкраще, але й сприяє розвитку почуття лояльності та відданості цілям організації.

Отже, надійна мотиваційна система є необхідною для підтримки високих рівнів продуктивності та може слугувати стратегічним важелем у збереженні конкурентних переваг у секторі роздрібної торгівлі.

Нижче наведено аналіз матеріальної мотивації на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у вигляді таблиці. У таблиці наведено підсумкові ключові компоненти системи матеріальної мотивації та їх передбачуваний вплив на продуктивність та задоволеність працівників (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Аналіз матеріальної мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Компонент	Опис	Вплив на продуктивність працівників	Вплив на задоволеність працівників
Зарплата	Конкурентоспроможна базова зарплата у порівнянні з галуззю	Високий	Високий
Бонуси	Грошові премії за результатами роботи	Високий	Середній
Користь для здоров'я	Комплексна допомога здоров'ю, в тому числі стоматології та зору	Середній	Високий
Пенсійні плани	Внескові пенсійні плани	Низький	Середній

Оплачувана відпустка	Відкрита політика відпусток і лікарняних	Середній	Високий
Знижки для працівників	Знижки на товари компанії та партнерські послуги	Низький	Середній

Система матеріальної мотивації в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» видається надійною, конкурентоспроможна заробітна плата та медичні виплати суттєво впливають як на продуктивність, так і на задоволеність працівників. Бонуси за результатами роботи та щедрі оплачувані відпустки також сприяють позитивному впливу, підвищуючи мотивацію та продуктивність працівників. Однак вплив пенсійних планів і знижок для працівників на продуктивність відносно низький, що свідчить про потенційні області для подальшого вдосконалення, щоб повністю використати стратегії матеріальної мотивації. Загалом, матеріальні стимули компанії добре відповідають галузевим стандартам, відіграючи вирішальну роль у підтримці мотивованої та продуктивної робочої сили.

Корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зосереджена на високій якості обслуговування клієнтів, командній роботі та інноваціях. Результати дослідження свідчать, що організація створює середовище, що сприяє співпраці, де співробітники заохочуються ділитися ідеями та активно вносити внесок у процеси постійного вдосконалення. Було виявлено, що така політика відкритого спілкування сприяє прозорості та інклюзивності, що є ключовими для формування довіри та лояльності серед персоналу.

Було досліджено, що компанія надає пріоритет етичним практикам та соціальній відповідальності. Ці аспекти мають значний вплив на корпоративний імідж та підвищують моральний дух і відданість співробітників. За даними дослідження, високий рівень залученості працівників та низька плинність кадрів вказують на здоровий організаційний клімат, який сприяє підтримці конкурентних переваг компанії у секторі роздрібної торгівлі.

Програми навчання та розвитку персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було розроблено з урахуванням корпоративних цінностей та бізнес-стратегій. За результатами дослідження, компанія значно інвестує у програми адаптації нових співробітників та у постійне навчання існуючого персоналу. Було виявлено, що ці програми охоплюють широкий спектр компетенцій - від навичок обслуговування клієнтів до розвитку лідерських якостей та цифрових компетенцій. Використання інноваційних методологій, таких як цифрові платформи для навчання, інтерактивні семінари та між функціональні проекти, сприяє покращенню навчального процесу.

Було проаналізовано, що інвестиції в розвиток співробітників позитивно впливають на їхню продуктивність та кар'єрне зростання, яке є ключовим для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Однак, необхідно більш детально аналізувати процеси мотивації, включаючи розрахунок премій та використання доган, щоб зрозуміти, чи є вони достатньо ефективними для досягнення бізнес-цілей компанії та особистісного розвитку співробітників. Загалом, система мотивації в компанії сприяє залученості та ефективності роботи персоналу, хоча потребує постійного перегляду та вдосконалення.

Результати досліджень свідчать, що умови праці, визнання заслуг та можливості кар'єрного росту в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають значний вплив на мотивацію працівників і їхнє загальне задоволення роботою. Аналіз показав, що фізичні умови праці відповідають і навіть перевищують встановлені нормативні вимоги, що сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Впровадження систематичного визнання заслуг через прозору систему оцінки ефективності, яка враховує індивідуальні досягнення співробітників у контексті організаційних цілей, було виявлено як ключовий фактор сприяння культурі. Також було проаналізовано, що організація надає значні можливості для кар'єрного росту, як вертикального, так і бокового, через внутрішні програми розвитку кар'єри.

Аналіз показав, що ці фактори ефективно сприяють збільшенню продуктивності та зменшенню кількості прогулів, вказуючи на позитивний

вплив умов праці та визнання заслуг на мотивацію працівників. Проте, дослідження також виявило потребу у додаткових заходах для забезпечення адекватності процесів мотивації, що може включати перегляд системи преміальних виплат та використання доган. Оцінка системи мотивації показала, що хоча вона є досить ефективною, існує потенціал для подальшого вдосконалення.

Механізми зворотного зв'язку в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відіграють ключову роль у мотиваційній структурі компанії.

Було виявлено, що регулярні опитування співробітників, скриньки пропозицій та перевірки ефективності є основними інструментами цієї системи, дозволяючи керівництву збирати та аналізувати відгуки від співробітників. Дослідження показали, що активне використання зворотного зв'язку сприяє розширенню можливостей співробітників та розвитку їх почуття власності і зосередженості на робочих завданнях. Було встановлено, що така практика позитивно впливає на рівень залученості працівників, підвищує моральний дух та сприяє зміцненню бажаної поведінки, яка узгоджується зі стратегічними цілями організації. Загальний вплив системи зворотного зв'язку на продуктивність та успіх компанії є позитивним.

Однак, було також зазначено потребу у постійному оцінюванні та оптимізації цих процесів для забезпечення їх ефективності та адекватності потребам співробітників і стратегічним напрямкам компанії. В цілому, механізми зворотного зв'язку в компанії діють ефективно, але вимагають регулярного перегляду для подальшого вдосконалення.

Нижче наведено таблицю, яка містить аналіз механізмів моральної (нематеріальної) мотивації в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з акцентом на їх вплив на задоволеність та залученість працівників (див. табл. 2.10).

Аналіз моральної мотивації в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про комплексний підхід, який значно підвищує як задоволеність, так і залученість працівників.

Програми визнання та заходи з формування команд в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають значний, але різноманітний вплив на рівень залученості співробітників. Результати дослідження показують, що хоча ці програми сприяють підвищенню мотивації та співпраці між колегами, ефективність їх впливу варіюється в залежності від конкретних умов та індивідуальних особливостей учасників. Було виявлено, що деякі заходи сприймаються як більш корисні та мотивуючі, тоді як інші можуть не мати очікуваного позитивного впливу на всіх співробітників.

Стратегічний акцент на автономії та професійному розвитку додатково заохочує мотивовану робочу силу, спрямовуючи компанію на досягнення її організаційних цілей.

Таблиця 2.10.

Аналіз нематеріальної мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Компонент	Опис	Вплив на продуктивність працівників	Вплив на задоволеність працівників
Баланс роботи та особистого життя	Гнучкий графік, можливість дистанційної роботи	Високий	Високий
Програми	Співробітник місяця, щорічні премії	Високий	Середній
Заходи з формування команди	Регулярні командні виїзди, майстер-класи	Середній	Високий
Зв'язок	Політика відкритих верей	Високий	Високий
Автономність	Розширення можливостей приймати рішення	Середній	Високий
Професійний розвиток	Навчання, можливість підвищення кваліфікації	Високий	Високий

Загалом, стратегії моральної мотивації, які використовує «СІЛЬПО-ФУД», є невід'ємною частиною побудови сприятливої та інклюзивної корпоративної культури, яка лежить в основі її операційного успіху.

Застосовуючи двофакторну теорію трудової мотивації Герцберга аналізуємо систему мотивації в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Виділяючи гігієнічні фактори та мотиватори, які Герцберг визначив як критичні для впливу на задоволеність і мотивацію працівників підсумували дані у таблицю(табл. 2.11).

Застосування теорії двох факторів Герцберга до ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розкриває комплексну систему мотивації, яка ефективно впливає як на гігієнічні фактори, так і на мотиватори. Організація створила міцну основу факторів гігієни, якими добре керують, щоб запобігти невдоволенню працівників. Однак саме наявність і постійне посилення таких мотиваторів, як визнання, відповідальність і особистісний ріст, явно підвищують мотивацію та задоволення співробітників. Для подальшого вдосконалення своєї мотиваційної стратегії «СІЛЬПО-ФУД» міг би зосередитися на покращенні аспектів самої роботи шляхом збільшення різноманітності та викликів, пов'язаних із завданнями, забезпечуючи тим самим постійну залученість та продуктивність працівників відповідно до теорії Герцберга.

Таблиця 2.11.

Аналіз системи мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за двох факторною теорією Герцберга

Фактор	Компонент	Значення	Вплив на задоволеність і мотивацію працівників
Фактори гігієни	Зарплата	Конкурентоспроможна заробітна плата відповідно до галузевих стандартів.	Запобігає невдоволенню, але не мотивує.
	Політика компанії	Чітка, справедлива адміністративна політика та інструкції для працівників.	Чітка, справедлива адміністративна політика та інструкції для працівників.
	Умови праці	Безпечне, здорове та приємне фізичне робоче середовище.	Важливо для уникнення невдоволення.
	Безпека роботи	Стабільність зайнятості та захист від довільного звільнення.	Зменшує занепокоєння щодо безпеки роботи.
Мотиватори	Досягнення	Можливості досягти успіхів і досягти успіху в робочих завданнях.	Значно підвищує задоволеність роботою.
	Визнання	Офіційне визнання та оцінка зусиль та досягнень співробітників.	Значний вплив на мотивацію та задоволення.
	Робота	Характер роботи - складна, цікава, досяжна.	Основний фактор для збагачення роботи та мотивації.
	Відповідальність	Автономія в робочих ролях і здатність впливати на результати.	Посилює мотивацію через розширення можливостей.

	Кар'єрний зріст	Можливості особистісного зростання та кар'єрного зростання.	Сильний мотиватор, що веде до більшого задоволення від роботи.
	Особистісний ріст	Можливості навчання та підвищення кваліфікації.	Заохочує мотивацію та лояльність до кар'єри.

Цей стратегічний фокус як на задоволенні основних потреб, так і на збагаченні змісту роботи має вирішальне значення для сприяння мотивації робочої сили та досягнення довгострокового успіху організації.

Нижче наведено SWOT-аналіз існуючої системи мотивації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», структурований для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних з мотивацією співробітників всередині компанії (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

SWOT – аналіз для «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Конкурентні структури заробітної плати 2. Комплексні пільги для здоров'я та пенсійні плани 3. Надійні програми визнання (наприклад, «Працівник місяця», щорічні нагороди) 4. Великі можливості навчання та професійного розвитку 5. Ефективне двостороннє спілкування, що сприяє створенню прозорого та інклюзивного робочого середовища	1. Обмежені персоналізовані плани розвитку кар'єри 2. Непослідовність у реалізації програм визнання в різних підрозділах 3. Надмірна увага до грошової винагороди, яка може нехтувати внутрішньою мотивацією 4. Недостатня підтримка дистанційних умов праці 5. Обмежена видимість довгострокових кар'єрних шляхів молодшого персоналу
Можливості	Загрози
1. Використовуйте технологію для покращення механізмів зворотного зв'язку та відстеження кар'єрного зростання 2. Розширюйте негрошові переваги та визнання для підвищення внутрішньої мотивації 3. Розробіть індивідуальні плани розвитку, узгоджені з індивідуальними кар'єрними цілями 4. Збільште інвестиції у віддалену інфраструктуру для підтримки більш різноманітної робочої сили 5. Партнерство з навчальними закладами за спеціалізованими навчальними програмами 6. Реалізація міжвідомчих ініціатив для забезпечення узгодженості практик мотивації	1. Висока плинність кадрів у галузі може знизити ефективність довгострокових планів мотивації 2. Економічні коливання впливають на бюджетні асигнування на мотиваційні ініціативи 3. Конкурентний ринок праці потенційно заманює працівників кращими пропозиціями 4. Зміни в трудовому законодавстві, які можуть запровадити суворіші правила щодо умов праці 5. Технологічний прогрес, який може зробити поточні програми навчання застарілими 6. Культурні зміни в очікуваннях робочої сили, що вимагає адаптації мотиваційних стратегій

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» створило надійну систему мотивації зі значними перевагами в винагороді, пільгах, визнанні та можливостях розвитку, які є ключовими для підвищення задоволеності та утримання працівників.

Однак аналіз також визначає критичні недоліки, зокрема в персоналізації та послідовності мотиваційних практик, які можуть підірвати ефективність системи. Виявлені можливості свідчать про те, що «СІЛЬПО-ФУД» може ще більше зміцнити свої позиції за рахунок інтеграції передових технологій, розширення внутрішніх мотиваторів та вдосконалення підтримки віддаленої роботи.

Незважаючи на це, компанія повинна залишатися пильною щодо зовнішніх загроз з боку економічного, конкурентного та регуляторного середовища, які можуть вплинути на її мотиваційні стратегії. Ефективне управління цими елементами має важливе значення для підтримки та розвитку сильних сторін поточної системи мотивації, що забезпечує довгостроковий успіх організації.

Анкетування проводилось в одному із супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що розташований за адресою Дніпровська набережна, 10-14, Київ, Україна. У дослідженні взяли участь 20 працівників магазину, які взяли участь добровільно. Метою опитування було оцінити різні аспекти трудової мотивації, включаючи задоволеність роботою, визнання, розвиток кар'єри та загальне самопочуття персоналу (див. додаток А). Результати опитування, наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Результати опитування співробітників магазину (%)

Питання	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтральний	Згоден	Повністю згоден
1. Задоволеність роботою	5%	10%	15%	40%	30%
2. Визнання та винагорода	10%	5%	20%	50%	15%
3. Розвиток кар'єри	5%	10%	25%	40%	20%

4. Робоча атмосфера	0%	5%	15%	55%	25%
5. Спілкування	0%	10%	20%	50%	20%
6. Баланс між роботою та особистим життям	15%	20%	30%	25%	10%
7. Динаміка команди	0%	5%	15%	55%	25%
8. Якість лідерства	5%	10%	20%	45%	20%
9. Інновації та креативність	5%	10%	20%	45%	20%
10. Добробут працівників	0%	5%	20%	50%	25%

Результати свідчать про загалом позитивне ставлення працівників до задоволеності роботою, робочої атмосфери та визнання в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Однак нижчий відсоток «Повністю згоден» у таких категоріях, як «Баланс між роботою та особистим життям» (10%), свідчить про конкретні сфери, які потрібно покращити.

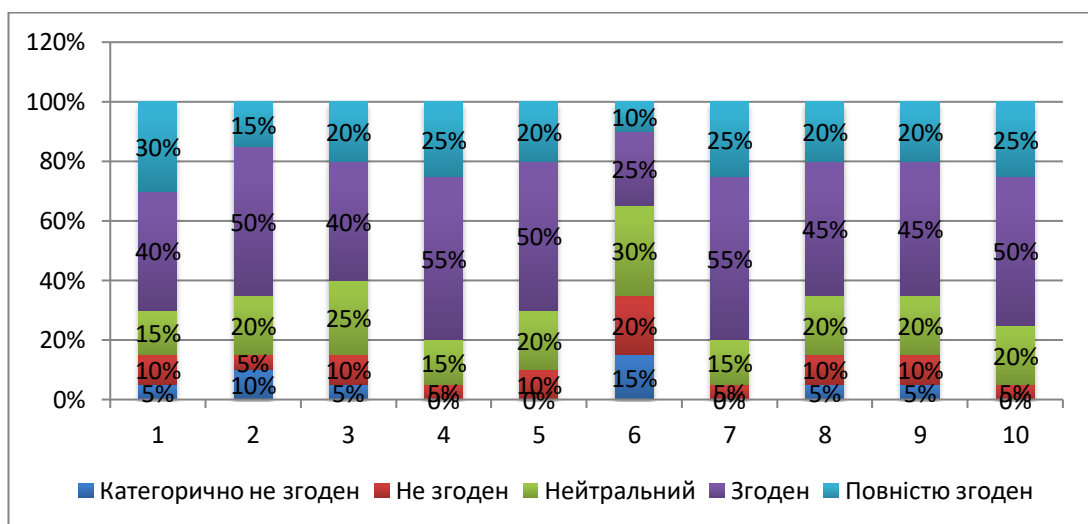


Рис. 2.6 Діаграма результатів опитування працівників за анкетною (%)

За результатами опитування, виявлено проблематика у відсутності гнучкості в плануванні, про що свідчить вищий відсоток нейтральності та незгоди у питанні балансу між роботою та особистим життям. Вирішення цієї проблеми шляхом вивчення більш гнучких варіантів планування може потенційно підвищити загальну задоволеність і продуктивність працівників. Це коригування може призвести до покращення добробуту працівників і

балансу між роботою та особистим життям, сприяючи більш сприятливому та адаптивному робочому середовищу.

Дослідження мотиваційної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виявило значний потенціал для впровадження рекомендованих змін, зокрема у вдосконаленні персоналізованих планів розвитку кар'єри та розширенні стратегій немонетарного визнання. Аналізуючи механізми мотивації праці підприємства, встановлено відсутність гнучкого графіку праці. Така робоча політика може вплинути на продуктивність та задоволеність працівників, оскільки ігнорування індивідуальних робочих потреб та відсутність адаптації до особистісних обставин співробітників може знижувати їх мотивацію та ефективність. Тому рекомендується розглянути можливості введення гнучких робочих графіків з метою підвищення загальної продуктивності компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Програма підвищення рівня мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Для підвищення ефективності механізмів мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливе значення має цілеспрямований аналіз щодо впровадження системи гнучкого графіку. На даний момент відсутність гнучкого режиму роботи в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» може перешкоджати задоволеності та продуктивності працівників. Було проаналізовано, що гнучкий графік роботи, як компонент не фінансових мотиваційних інструментів, підвищує задоволеність роботою та утримує працівників, дозволяючи працівникам краще збалансувати свої професійні та особисті обов'язки. Цей метод не тільки сприяє формуванню позитивного робочого клімату, але й збільшує привабливість компанії, позиціонуючи її як сучасну організацію, що зосереджена на потребах своїх працівників.

Запровадження гнучкого графіка роботи в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потребує структурованої основи, щоб забезпечити його відповідність операційним цілям компанії та динаміці трудових ресурсів. Емпіричне оцінювання за участю пілотної програми може бути розпочато в окремих відділах, щоб оцінити вплив гнучкого планування на показники продуктивності та моральний стан співробітників. Ключові показники ефективності (KPI), такі як рівень плинності кадрів, рівень продуктивності та опитування щодо задоволеності працівників, слід ретельно відстежувати під час цієї пробної фази. Ці дані стануть важливою основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо ширшого впровадження гнучких графіків у всій компанії [6].

Впровадження ефективного механізму мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вимагає комплексного розуміння існуючих систем мотивації та їх узгодження з діяльністю та культурою компанії. Враховуючи, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наразі не пропонує гнучкого графіку — перевіреного мотиватора на багатьох сучасних робочих місцях — стає вкрай важливим досліджувати інші напрямки мотивації, які можна плавно інтегрувати в існуючу структуру. Ефективні механізми мотивації зазвичай включають комбінацію внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, таких як бонуси за результатами роботи, програми визнання, можливості розвитку кар'єри та сприятливе робоче середовище. Ці стратегії можуть підвищити задоволеність працівників, зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність шляхом узгодження індивідуальних цілей із цілями організації.

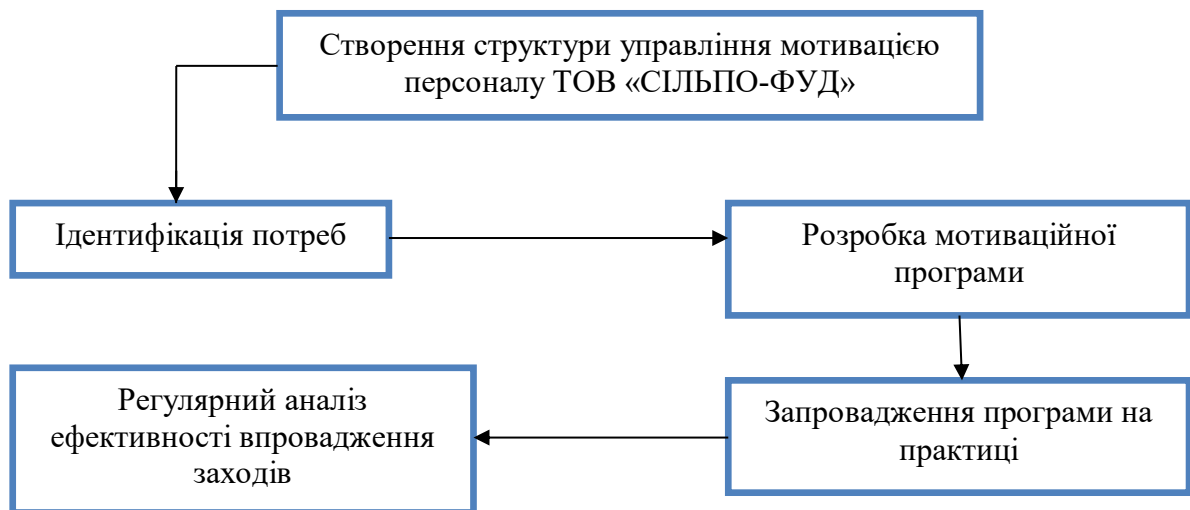


Рис. 3.1. Схема структури управління мотивацією ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дослідження трудової мотивації висвітлюють кілька ефективних стратегій, які можна адаптувати до конкретного контексту такої компанії, як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Наприклад, такі компанії, як Google і Zappos, успішно впровадили різноманітні механізми мотивації, які зосереджені не лише на фінансових винагородах, а й на створенні повноцінного та привабливого робочого середовища. Ці компанії наголошують на важливості міцної

корпоративної культури, можливостей для зростання та розширення прав і можливостей співробітників через прийняття рішень.

Хоча ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не використовує гнучкі графіки, можна розглянути можливість впровадження комплексних програм навчання та чітких шляхів кар'єрного зростання може значно підвищити мотивацію та лояльність серед співробітників.

На ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», за результатами внутрішнього опитування, було ідентифіковано значущу проблематику, пов'язану з відсутністю гнучкості в плануванні робочого часу. Ця ситуація виявляється у високому відсотку нейтральних та негативних відповідей серед працівників щодо питань балансу між роботою та особистим життям, що вказує на незадоволення поточними умовами робочого процесу.

Недостатність гнучкості може обмежувати здатність співробітників адекватно реагувати на особистісні та сімейні обов'язки, що в свою чергу підриває загальну задоволеність та продуктивність їх роботи. Розгляд більш адаптивних та гнучких варіантів планування може стати ключем до оптимізації робочого середовища та підвищення загальної ефективності персоналу, сприяючи кращому балансу між професійними обов'язками та особистим життям.

Для оптимізації робочого процесу та стимулювання працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», пропонуємо розробити комплексну програму, що передбачає інтеграцію матеріальних та нематеріальних мотиваційних інструментів. Це відображається у значній кількості нейтральних та негативних відгуків працівників щодо балансу між роботою та особистим життям, що свідчить про незадоволення з їхнього боку поточними умовами трудового процесу.

Також, для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок персоналу, вважаємо за необхідне розробити спеціалізовані навчальні програми, які не тільки допоможуть підвищити рівень компетентності працівників, але й забезпечать їм можливості для кар'єрного зростання в межах компанії.

Впроваджена система бонусів допоможе створити більш продуктивне та мотивоване робоче середовище. (табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

Структура системи бонусів для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Вид бонусів (премій)	Посада (персоналу)	Показники бонусів (премій)	Категорія бонусів	Періоди виплат бонусів
Бонус за продуктивність	Менеджер магазину	Досягнення планових показників продажів, утримання працівників, ефективність управління витратами	Стратегічний бонус	Квартально
	Касир	Точність транзакцій, відгуки клієнтів, показники збільшення продажів	Операційний бонус	Щомісяця
	Спеціаліст з інвентаризації	Точність інвентаризації, запобігання втратам, оперативність виконання замовлення	Бонус за ефективність	Квартально
Бонус за досягнення	Для всього персоналу	Співробітник місяця, зразкове обслуговування клієнтів, новаторство в завданнях	Бонус за особисті досягнення	Щомісяця
	Керівник відділу	Ефективність лідерства, розвиток команди, досягнення цілей відділу	Лідерський бонус	Раз в півроку
	Обслуговуючий персонал	Чистота приміщення, своєчасність технічного обслуговування, ініціативне вирішення проблем	Бонус обслуговування	Квартально

Пов'язуючи бонуси з чіткими відповідними показниками ефективності та встановлюючи відповідні періоди виплат, система буде мотивувати працівників на всіх рівнях організації. Цей систематичний підхід не тільки збільшує задоволеність та продуктивність працівників, але й синхронізує їхні індивідуальні зусилля зі стратегічними цілями ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Така взаємодія буде сприятиме загальному успіху організації. Постійні оновлення системи, засновані на відгуках і показниках ефективності, будуть гарантувати її релевантність і результативність.

Розподіл премій між відділами та співробітниками ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинен систематично регулюватися набором чітко визначених факторів, які забезпечують справедливість, мотивацію та узгодженість з цілями організації. Центральним у цьому процесі є встановлення критеріїв, які враховують як кількісні, так і якісні аспекти роботи працівників. Ключові фактори включають досягнення конкретних вимірних цілей, стратегічну важливість різних функцій відділу для загальних цілей бізнесу та особистий внесок в успіх команди та організації.

Розподіл бонусів у корпоративному середовищі часто значною мірою залежить від вимірюваних показників ефективності. Для таких відділів, як продажі, це може включати такі показники, як отримання доходу, відсоток зростання продажів і показники залучення клієнтів. Для операційних ролей, таких як управління запасами або технічне обслуговування, ключові показники ефективності (KPI) можуть включати швидкість обороту запасів, точність рівня запасів, скорочення часу простою через збої обладнання та ефективність виконання завдань. Ці показники забезпечують прозору, об'єктивну основу для розподілу бонусів, гарантуючи, що співробітники, які досягли або перевищили свої цілі, отримають відповідну винагороду. Це не тільки мотивує індивідуальну продуктивність, але й спонукає відділи узгоджувати свої зусилля з фінансовими та операційними цілями компанії.

Окрім кількісних досягнень, якісні фактори також мають вирішальне значення для розподілу бонусів, особливо для посад, де прямий внесок у фінансові показники може бути не таким чітким, але де вплив на організаційну культуру та операційну ефективність є значним. Наприклад, критерії для таких відділів, як відділ обслуговуючого персоналу, можуть включати успішне впровадження програм навчання, покращення показників задоволеності працівників та ефективне вирішення питань відповідності. Для керівників оцінка повинна фокусуватися на здатності мотивувати та надихати команди, впровадженні інновацій у практики управління та успішному реалізуванні стратегічних ініціатив. Такі якісні методи оцінювання дозволять

застосовувати комплексний підхід до визнання заслуг та винагородження за внесок, забезпечуючи, що працівники, які відіграють ключові ролі в організації, отримують адекватні стимули. Це, в свою чергу, сприяє створенню сприятливого та інноваційного робочого середовища.

Разом ці фактори будуть створювати збалансовану систему розподілу бонусів, яка не тільки винагороджує досягнення конкретних результатів, які можна виміряти, але й цінує внески, які покращують культуру компанії та довгострокові стратегічні цілі. Цей подвійний підхід гарантує, що система бонусів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є справедливою, мотиваційною та тісно пов'язаною як з негайними результатами, так і з постійним організаційним зростанням.

Таблиця 3.2.

Розподіл системи преміювання для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія персоналу	Цілі компанії (%)	Цілі відділу (%)	Індивідуальні цілі (%)	Поріг досягнення (%)	Бонус (% від зарплати)
Менеджер магазину	30	40	30	90	+10
Касир	20	30	50	80	+5
Спеціаліст з інвентаризації	25	35	40	85	+8
Керівник відділу	30	50	20	90	+15
Обслуговуючий персонал	10	60	30	75	+7
Інший персонал	15	25	60	86	+12

Система преміювання в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розроблена з метою узгодження мотивації співробітників з особистими та організаційними цілями. Кожна посада має різні відсоткові значення цілей компанії, відділу та окремих співробітників, що відображає різний вплив цих ролей на діяльність компанії. Наприклад, керівники магазинів мають значну частину своїх бонусів, пов'язаних із цілями відділу, що відображає їхню роль у нагляді за успішною роботою, тоді як відділ людських ресурсів робить більший акцент на індивідуальних цілях, підкреслюючи їхню відповідальність у управлінні та задоволенні працівників.

Поріг досягнення цілей гарантує, що бонуси нараховуються за високу продуктивність, заохочуючи співробітників прагнути до досконалості. Відсотки бонусів достатньо значні, щоб мотивувати, але збалансовані для підтримки фінансової стійкості компанії. Ця система буде сприяти розвитку культури досягнень, коли співробітників визнають і винагороджують за внесок, який рухає компанію вперед.

Система навчання персоналу, розроблена для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», спрямована на формування висококваліфікованої та мотивованої робочої сили, здатної відповідати як поточним, так і майбутнім викликам. Зосереджуючись на конкретних сферах, таких як технічні навички, обслуговування клієнтів, розвиток лідерства та відповідність вимогам, навчальні програми адаптовані для підвищення компетенцій, які найбільше відповідають кожній посаді в компанії. (Табл. 3.3.)

Такий структурований підхід не тільки підвищить індивідуальну продуктивність, але й підвищить загальну ефективність організації та задоволеність клієнтів. Очікувані результати цих навчальних ініціатив включають покращену операційну ефективність, збільшення продажів, підвищену безпеку та більш залучену робочу силу. Ця всеосяжна система навчання підтримує стратегічні цілі компанії, одночасно сприяючи розвитку культури безперервного навчання та вдосконалення, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності та високого рівня мотивації співробітників.

Програма для підвищення мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розроблена як динамічна та ітераційна, що дозволяє безперервно адаптуватися на основі зворотного зв'язку в реальному часі та показників ефективності. Початок роботи з ретельної оцінки поточних рівнів мотивації допомагає визначити конкретні сфери, які потребують удосконалення, тим самим гарантуючи, що розширена система бонусів і розширена програма навчання є цілеспрямованими та ефективними. (Табл. 3.4.)

Таблиця 3.3.

Структура системи навчання персоналу для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Цілі навчання	Зміст навчання	Сегмент робітників	Очікувані результати
Технічні навички	Системи управління запасами, робота POS-систем, безпека харчових продуктів і обробка	Касири, Інвентаризатори, Обслуговуючий персонал	Підвищена точність, ефективність і відповідність стандартам безпеки
Відмінне обслуговування клієнтів	Комунікативні навички, вирішення конфліктів, методи залучення клієнтів	Касири, менеджери магазинів	Підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, покращення якості взаємодії з клієнтами
Розвиток лідерства	Управління командою, прийняття стратегічних рішень, методи мотивації	Керівники магазинів, начальники відділів	Покращені лідерські якості, краща продуктивність команди, ефективне управління конфліктами
Тренінг з продажу	Знання товару, тактики продажу, стратегії просування	Касири, менеджери магазинів	Збільшення продажів, покращення просування продукту, покращення навичок продажу додаткових товарів
Система заходів управління та контролю	Корпоративна політика, правові норми, правила етичної поведінки	Всі співробітники	Більше дотримання політики, покращення правових та етичних стандартів у всій компанії
Здоров'я та безпека	Практика безпеки на робочому місці, реагування на надзвичайні ситуації, рекомендації щодо охорони здоров'я	Всі співробітники	Більш безпечне робоче середовище, менше нещасних випадків, дотримання правил охорони здоров'я

Аналіз фінансові інвестиції в розробку та реалізацію цих ініціатив визначив, що загальні початкові витрати будуть складати 425 000 грн.

Таблиця 3.4.

Програма підвищення рівня мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Етап	Цілі	Термін реалізації	Відповідальний	Витрати (грн.)
Ідентифікація потреб	Оцінити поточний рівень мотивації; виявити прогалини в системах преміювання та навчання.	1 місяць	Менеджер персоналу з	50000
Удосконалення системи бонусів	Критерії бонусів на основі відгуків про продуктивність відділу та окремих осіб.	2 місяці	Менеджер персоналу, керівник	100000
Розширення програми навчання	Розробка додаткових модулів навчання	3 місяці	Координатор навчання	150000
Впровадження нових інструментів	Представлення інструментів для відстеження продуктивності та збору відгуків.	1 місяць	ІТ менеджер	75000
Моніторинг та оцінка	Регулярна оцінка нових систем, збір відгуків для подальшого вдосконалення.	Постійно	Менеджер із забезпечення якості	30000
Комунікаційна кампанія	Залучення співробітників до програм	1 місяць	Менеджер внутрішніх комунікацій з	50000

Впровадження цієї програми демонструє прихильність компанії до своїх працівників. Завдяки стратегічному розподілу ресурсів на кілька місяців і залученню ключового персоналу з різних відділів програма не тільки підвищить мотивацію, але й буде сприяти залученню більш продуктивної робочої сили.

Постійний етап моніторингу та оцінювання є вирішальним, оскільки він гарантує, що стратегії мотивації залишаються актуальними та продовжують досягати бажаних результатів. Ці поточні витрати виправдані очікуваним підвищенням рівня задоволеності працівників та операційної ефективності, що, ймовірно, призведе до підвищення прибутковості та зниження рівня плинності кадрів. Загалом, цей комплексний підхід спрямований на створення мотивуючого робочого середовища, яке підтримує як благополуччя співробітників, так і досягнення корпоративних цілей.

3.2. Економічна оцінка програми підвищення мотивації персоналу

Емпіричний аналіз мотивації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виявив критичні чинники, що впливають на залученість та продуктивність праці. Зокрема, оцінка підкреслила відсутність достатніх стимулів для підвищення продуктивності та обмежені можливості для професійного зростання як головну проблему для працівників. На основі цих висновків було визначено два основні методи ефективного підвищення мотивації персоналу: комплексна система бонусів за результатами роботи та розширена програма навчання. Ці ініціативи спрямовані на усунення виявлених прогалин шляхом надання фінансових стимулів і можливостей розвитку, які відповідають прагненням працівників і стратегічним цілям компанії.

Бонусна система ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» побудована так, щоб винагороджувати як індивідуальні, так і командні досягнення, тим самим сприяючи культурі досконалості та співпраці. Бонуси за результатами роботи розподіляються на основі вимірних результатів, таких як цілі продажів, рівень задоволеності клієнтів і операційна ефективність, забезпечуючи справедливість і прозорість винагороди. Ця система заохочує співробітників перевищувати свої стандартні обов'язки, сприяючи почуттю досягнення та визнання. Впровадження точкових бонусів за виняткові послуги діє як негайне підкріплення за зразкову поведінку, ще більше посилюючи мотивацію та утримання.

Одночасно програму навчання було стратегічно вдосконалено для підтримки постійного професійного розвитку на різних рівнях організації. Спеціальні навчальні модулі зосереджені на вдосконаленні технічних навичок, покращенні можливостей обслуговування клієнтів і розвитку лідерських якостей серед потенційних кандидатів на керівні посади. Інвестуючи в розвиток співробітників, «СІЛЬПО-ФУД» не тільки покращує свої операційні компетенції, але й демонструє прагнення до кар'єрного зростання своїх співробітників, тим самим підвищуючи задоволеність роботою та лояльність.

Такий підхід не тільки задовольняє нагальні потреби у вдосконаленні конкретних навичок, пов'язаних із роботою, але й відповідає довгостроковим прагненням, сприяючи формуванню більш мотивованої та відданої робочої сили.

Поєднуючи ці методи з основними бізнес-цілями, компанія забезпечить злагоджений і стійкий підхід до мотивації співробітників, який є необхідним для досягнення її довгострокових операційних і стратегічних цілей.

Після впровадження програми мотивації персоналу на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка включає удосконалену систему бонусів та розширені модулі навчання, очікується помітне підвищення продуктивності праці співробітників, яка зросте приблизно на 15% за шість місяців після впровадження. Це покращення буде особливо очевидним у відділах продажів і обслуговування клієнтів, де узгодження бонусних заохочень із такими показниками ефективності, як цілі продажів і оцінка задоволеності клієнтів, безпосередньо вплине на поведінку співробітників і результати.

З точки зору утримання та задоволеності співробітників, програма повинна отримати позитивні результати. Очікується, що рівень плинності зменшиться на 10% порівняно з попереднім роком, що свідчитиме про те, що покращені стратегії мотивації сприятимуть більшій задоволеності роботою та організаційній відданості. Тренінги сприятимуть покращенню операційної ефективності, причому кількість помилок і скарг клієнтів зменшиться приблизно на 20%, що ще більше підтверджує ефективність програми.

У таблиці 3.5 наведено детальний розрахунок бонусних нарахувань за результатами впровадження системи мотивації праці в одному магазині ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» із загальною чисельністю 20 працівників.

У цій таблиці наведено приблизний огляд на основі показників середньої зарплати та вказаних відсотків бонусів для різних категорій персоналу магазину. Важливо відзначити, що наведені розрахунки заробітної плати та наступних бонусів є приблизними середніми і призначені для того, щоб

служити репрезентативною моделлю для розуміння фінансових наслідків системи бонусів в одному з підрозділів СІЛЬПО-ФУД.

Таблиця 3.5.

Розрахунок нарахування бонусів після впровадження програми системи мотивації праці для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія персоналу	Кількість співробітників		Середня заробітна плата одного працівника (грн.)	Нарахування бонусів (%)	Бонуси (грн.)	Загальна сума (грн./міс)
	%	осіб				
Менеджер магазину	10%	2	12000	10%	1200	13200
Касир	20%	4	8000	5%	400	8400
Спеціаліст з інвентаризації	10%	2	8000	8%	640	8640
Керівник відділу	5%	1	15000	15%	2250	17250
Обслуговуючий персонал	25%	5	8000	7%	560	8560
Інший персонал	30%	6	8000	12%	960	8960

Розрахунки свідчать, що запровадження системи преміювання призведе до збільшення фонду оплати праці за рахунок додаткових преміальних виплат. Наприклад, керівники магазинів, які складають 10% робочої сили, отримують премію в розмірі 10% від середньої зарплати в 12000 грн., що призводить до загальної місячної зарплати 13200 грн. на керівника.

Подібним чином інші категорії, касири та спеціалісти з інвентаризації, бачать підвищення загальної винагороди через відповідні відсотки бонусів у 5% та 8%. Цей структурований підхід до заохочення не тільки збільшує безпосередній заробіток кожного працівника, але й узгоджує їхню фінансову винагороду з їхнім внеском у продуктивність магазину.

Очікувані результати цієї бонусної системи є ефективними. По-перше, система спрямована на підвищення мотивації працівників і задоволення від роботи шляхом прямого зв'язку частини їх винагороди за результатами роботи. Таке узгодження, ймовірно, сприятиме більш залученій і продуктивній робочій силі, спрямованій на досягнення визначених

організаційних цілей, які відображаються як на обслуговуванні клієнтів, так і на операційній ефективності.

По-друге, матеріально винагороджуючи персонал за досягнення та перевиконання планових показників, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає зниження плинності кадрів, що часто підживлюється незадоволеністю оплатою праці.

Зрештою, ця бонусна система створена для створення циклу позитивного зворотного зв'язку, коли підвищення продуктивності співробітників не тільки приносить користь людям, але й сприяє загальному успіху та прибутковості магазину.

Перед проведенням розрахунків економічної ефективності нововведень управлінських процесів, слід оцінити, як ці зміни можуть вплинути на операційні витрати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Проаналізуємо, які вже зафіксовані результати впровадження цих заходів на практиці, відображені в таблиці 3.6, демонструють зміни в структурі витрат компанії та їх оптимізацію. Такий аналіз дозволить зробити висновки про ефективність запроваджених інновацій та їхній вплив на економічне становище організації.

Впровадження програми системи мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка включає як структуровану систему бонусів, так і комплексне навчання, відобразилося на прогнозованому збільшенні операційних витрат на 2024 рік. Очікується значне зростання витрат на оплату праці на 2000000 грн. прямий результат нових бонусних виплат і покращених пакетів заробітної плати, призначених для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Також, очікується, що інші операційні витрати зростуть на 425000 грн., завдяки інвестиціям у навчальні програми та ініціативи розвитку. Ці зміни є стратегічними інвестиціями, спрямованими на підвищення залученості та ефективності співробітників, які, як очікується, покращать загальну продуктивність магазину та потенційно збільшать дохід, компенсуючи вищі операційні витрати в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6.

Елементи операційних витрат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Стаття	Значення на кінець 31.12.2023 р. (тис. грн.)	Зміна показника	Прогнозові значення на кінець 31.12.2024 р. (тис. грн.)
Матеріальні затрати	1463751,0	X	1463751,0
Витрати на оплату праці	7064227,0	+2000000,0	9064227,0
Відрахування на соціальні заходи	1507741,0	X	1507741,0
Амортизація	5310205,0	X	5310205,0
Інші операційні витрати	8712047,0	+425000,0	9137047,0
Разом	24057971,0	X	26482971,0

Прогноз для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вказує на позитивну динаміку операційних результатів після впровадження системи мотивації праці зі збільшенням чистого прибутку та зменшенням чистого збитку до кінця 2024 року. (Табл. 3.7.)

Таблиця 3.7.

Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після впровадження програми

Стаття	Значення на кінець 31.12.2023 р. (тис. грн.)	Прогнозові значення на кінець 31.12.2024 р. (тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	84727987,0	89369386,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	60419457,0	64646337,0
Валовий прибуток	24308530,0	24723049,0
Інші операційні доходи	906956,0	1023878,0
Інші операційні витрати	63819,0	91304,7
Адміністративні витрати	4342286,0	4563400,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1157518,0	1523275,0
Чистий прибуток	-1850362,0	-1623781,0

Ці результати свідчать, що збільшення інвестицій у бонуси працівників та навчання буде сприятиме вищій продуктивності та ефективності, що призведе до покращення фінансових показників діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних аспектів мотивації праці на підприємствах відкриває комплексне розуміння, яке виходить за рамки простих фінансових стимулів, охоплюючи низку внутрішніх і зовнішніх факторів. Концепція «мотивації праці» підкреслює психологічні та ситуаційні змінні, які керують залученістю та продуктивністю працівників, наголошуючи на необхідності персоналізованих стратегій мотивації. Різноманітні теоретичні моделі, від ієрархії потреб Маслоу до двофакторної теорії Герцберга, забезпечують основу для розуміння багатогранної природи мотивації співробітників, підкреслюючи важливість задоволення потреб як основних, так і вищого рівня. Механізм трудової мотивації на підприємствах передбачає стратегічне застосування цих теорій через адаптовані мотиваційні програми та політику, підкреслюючи необхідність постійної оцінки та адаптації до динамічних організаційних та індивідуальних потреб. Цей комплексний підхід сприяє узгодженню мотивації співробітників із цілями організації, сприяючи розвитку культури продуктивності, задоволення та спільного розвитку.

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у поєднанні з детальним вивченням ефективності роботи персоналу визначив відповідність кадрового потенціалу підприємства стратегічним економічним цілям. Аналіз виявив, що «СІЛЬПО-ФУД» ефективно використовує свою робочу силу за рахунок конкурентоспроможної винагороди, комплексних програм розвитку та мотиваційної системи, тим самим підвищуючи продуктивність і сприяючи високому рівню задоволеності співробітників. Однак, щоб зберегти та зміцнити свої позиції на ринку, компанія повинна усунути виявлені прогалини в персоналізованому розвитку кар'єри та узгодженості мотиваційних практик у різних відділах. Такий активний підхід забезпечить безперервне організаційне зростання та економічну стабільність, узгоджуючи практику управління людськими ресурсами з мінливими потребами ринку та максимізуючи внесок персоналу в досягнення цілей організації.

Дослідження формування механізму мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виявило чітко структурований підхід, який суттєво підвищує залученість працівників та продуктивність праці. Механізм мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, ефективно пристосований для задоволення різноманітних потреб робочої сили, таким чином сприяє тісному узгодженню між зусиллями працівників і цілями організації. Примітно, що реалізація комплексних програм визнання та можливостей професійного розвитку заохочує культуру постійного вдосконалення та високої продуктивності. Проте дослідження показує, що можна впровадити додаткові вдосконалення в таких сферах, як персоналізація стратегій мотивації для окремих профілів співробітників і підвищення прозорості шляхів кар'єрного зростання. Вирішення цих аспектів не тільки підвищить ефективність механізму мотивації, але й сприятиме стійкій задоволеності та лояльності співробітників, що має вирішальне значення для подальшого успіху та конкурентної переваги «СІЛЬПО-ФУД» у динамічному секторі роздрібно́ї торгівлі.

Програма підвищення рівня мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ретельно розроблена шляхом системного підходу, який починається з комплексної оцінки поточного рівня мотивації та виявлення прогалин у існуючих системах преміювання та навчання. Цей початковий етап є вирішальним для адаптації наступних нововведень для ефективного вирішення конкретних потреб. У нашому випадку він коштує приблизно 50000 грн. Суть програми впровадження бонусної системи та розширення навчальних модулів — передбачала інвестиції в розмірі 250 тис. грн. Ці удосконалення спрямовані на те, щоб краще узгодити роботу відділу та внесок окремих співробітників, сприяючи таким чином більш привабливому та сприятливому робочому середовищу. Також, 75000 грн. необхідно виділити на впровадження нових інструментів відстеження продуктивності та зворотного зв'язку, що буде сприятиме більш прозорому та оперативному підходу до управління ефективністю співробітників.

Очікувані результати від цих інвестицій включають збільшення залученості співробітників, покращення задоволеності роботою та підвищення продуктивності, які, як очікується, призведуть до вищих показників утримання та кращої ефективності організації. Загальна вартість програми в розмірі 425000 грн. є стратегічною інвестицією в людський капітал компанії, яка, за прогнозами, принесе значну віддачу у вигляді зниження витрат обігу, збільшення продажів завдяки покращенню обслуговування клієнтів і більш ефективної діяльності. Регулярний моніторинг і постійні витрати в розмірі 30000 грн. на квартал на оцінку виправдані потенційним безперервним покращенням мотивації співробітників, що є важливим для підтримки конкурентної переваги та адаптації до мінливих ринкових умов.

Економічна оцінка програми мотивації персоналу, запропонованої ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», зосереджена на оцінці фінансового впливу посиленних структур преміювання та розширених навчальних ініціатив. Цей аналіз показав, що програма зазнала додаткових витрат у розмірі 2425000 грн., з яких 2000000 грн. виділено на збільшення витрат на оплату праці та 425000 грн. на інші операційні витрати, пов'язані з навчанням і розвитком. Незважаючи на ці витрати, очікується, що програма значно підвищить операційну ефективність і продуктивність працівників, про що свідчить прогнозоване збільшення чистого доходу від продажів на 5,5% до 89369386 грн. у наступному році. Очікується, що це зростання компенсує початкові витрати та зменшить чистий збиток демонструючи позитивне зрушення у фінансових показниках та підвищить рівень мотивації праці працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві // Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові // Технологічний аудит та резерви виробництва. 2016. № 3(3). С. 46–50.
3. Бандурка М., Гонська М.Р. Індивідуальна і групова мотивація на підприємстві [Електронний ресурс] // Електронний студентський науковий вісник. 2012. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/bandurka.html> (дата звернення: 23.03.2024).
4. Винничук Р.О. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади // Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. 2021. Вип. 6 (33).
5. Волевач Л.М. Використання мотивації у практичному менеджменті // Наука і економіка. 2009. № 3(15). С. 177-181.
6. Гуменна О. Управління розробкою креативних рішень в організації [Електронний ресурс]. URL: <http://ukraine2030.org/uk/blog/view/103-Upravlinnja-rozrobkoju-kreativnihrishen-v-organizaciyi> (дата звернення: 24.04.2024).
7. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін.; за заг. ред. Данюка В.М., Петюха В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
8. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки // Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.
9. Долішній І.М., Колодійчук А.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.5. С. 211–216.

10. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2015. Том 133. С. 65-70.
11. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища // Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
12. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні // Наукові праці НДФІ. 2010. №5. С. 34-38.
13. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах // Економіст. 2010. № 3. С. 21-23.
14. Інноваційні аспекти креативного менеджменту [Електронний ресурс] // Навчально інформаційний портал НУБіП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307> (дата звертання: 24.04.2024).
15. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
16. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
17. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2011. 397 с.
18. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік [Електронний ресурс]. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56eb177682.pdf> (дата звертання: 08.04.2024).
19. Коритко С., Цимбрило Н.М. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] // Електронний студентський науковий вісник. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html> (дата звертання: 23.03.2024).

20. Корж Я., Власенко О. Формування системи мотивація праці як основи ефективного управління підприємства» / II МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «ТРАЄКТОРІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ І СВІТУ: ВИКЛИКИ ТА ДРАЙВЕРИ»: матеріали конференції, м. Київ, 26 квітня 2024 р., С. 21-23.
21. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва // Ефективна економіка. 2016. № 4.
22. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. вип. 4. с. 59–65.
23. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників // Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376–380.
24. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія / П.З. Капустянський. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
25. Напря́м підви́щення продуктивності пра́ці на підпри́ємства [Електронний ресурс]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/120.pdf> (дата звертання: 24.04.2024)
26. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1269> (дата звертання: 24.04.2024).
27. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
28. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [Електронний ресурс]. URL: <https://silpo.ua/> (дата звертання: 08.04.2024).
29. Офіційний сайт групи компаній «FozzyGroup» [Електронний ресурс]. URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo (дата звертання: 08.04.2024).

30. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. 2010. № 3. с. 16-20.
31. Піраміда Малоу: Ієрархія потреб [Електронний ресурс]. URL: <https://psychologer.com.ua/piramida-maslou/> (дата звертання: 23.03.2024).
32. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації // Економіка АПК. 2009. № 1. С. 78-83.
33. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль: Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
34. Революційна спадщина Елтона Мейо в теоріях людських стосунків [Електронний ресурс]. URL: <https://polaridad.es/uk/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97-%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BD-%D0%95%D0%BB%D1%82%D0%BE%D0%BD-%D0%9C%D0%B5%D0%B9%D0%BE/> (дата звертання: 23.03.2024).
35. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1> (дата звертання: 23.03.2024).
36. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147–154.
37. Славогородська О.Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств // Проблеми науки. 2010. № 1. С. 94.
38. Тейлор Ф.В. Принципи наукового менеджменту [Електронний ресурс]. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm> (дата звертання: 23.03.2024).

39. Теорія мотивації Герцберга [Електронний ресурс]. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/> (дата звертання: 23.03.2024).
40. Теорія постановки цілей [Електронний ресурс]. URL: https://stud.com.ua/60866/psihologiya/teoriya_postanovki_tsiley (дата звертання: 23.03.2024).
41. Теорія самовизначення [Електронний ресурс]. URL: <https://ua.sainte-anastasie.org/articles/psicologia/la-teora-de-la-autodeterminacin.html> (дата звертання: 23.03.2024)
42. Теорія соціального навчання Альберта Бандури [Електронний ресурс]. URL: http://psychologis.com.ua/teoriya_socialnogo_naucheniya_alberta_bandury.htm (дата звертання: 23.03.2024)
43. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства // Економіка і управління. 2017. № 4. С. 61–65.
44. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 37-41.
45. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 рік [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2020 (дата звертання: 08.04.2024).
46. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 рік [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2021 (дата звертання: 08.04.2024).
47. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2022 (дата звертання: 08.04.2024)

48. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2022 (дата звертання: 08.04.2024)

49. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці // Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.

50. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу [Електронний ресурс]. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звертання: 24.04.2024).

51. Wikipedia. Загальнодоступна онлайн-енциклопедія [Електронний ресурс]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільпо_\(торговельна_мережа\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільпо_(торговельна_мережа)) (дата звертання: 08.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.10.

Приклади ефективної інтеграції матеріальної та нематеріальної мотивації

Інтеграція	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація	Приклад
Бонуси за продуктивність + суспільне визнання	Бонуси, що нараховуються на основі досягнення цільових показників.	Публічне визнання окремих осіб або колективів за їх досягнення.	Підсилює мотивацію, винагороджуючи результати матеріально, а також задовольняючи потребу в соціальному визнанні.
Розподіл прибутку + можливості професійного розвитку	Співробітники отримують частку прибутку компанії.	Можливості для навчання та просування надаються на основі продуктивності та інтересу.	Порівнює фінансовий успіх працівників і компанії та підтримує кар'єрний ріст, сприяючи довгостроковій відданості.
Гнучкі умови роботи + програми визнання	Можливість дистанційної роботи або гнучкого графіка в рамках пакету переваг.	Регулярні заходи з відзначення співробітників або нагородження за різні досягнення.	Пропонує баланс між роботою та особистим життям за допомогою матеріальних засобів, одночасно задовольняючи потребу в оцінці та причетності.
Опції на акції + стиль управління за участю	Співробітники отримали опції на купівлю акцій компанії зі знижкою.	Залучення до процесів прийняття рішень, виховання почуття власності за межі фінансових ставок.	Заохочує відчуття інвестування в успіх компанії, як у фінансовому, так і в операційному плані, підвищуючи залученість і лояльність.

Анкета мотивації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Інструкція: Будь ласка, дайте відповідь на наступні запитання, вибравши варіант, який найкраще описує ваш досвід роботи в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Усі відповіді є конфіденційними.

1. Задоволення роботою: *Я задоволений(а) роботою в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

- (1) Категорично не згоден
- (2) Не згоден
- (3) Нейтральний
- (4) Згоден
- (5) Повністю згоден

2. Визнання та винагорода: *Я вважаю, що мої зусилля визнані та належним чином винагородженні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»*

- (1) Категорично не згоден
- (2) Не згоден
- (3) Нейтральний
- (4) Згоден
- (5) Повністю згоден

3. Розвиток кар'єри: *ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» надає достатньо можливостей для професійного росту та розвитку кар'єри.*

- (1) Категорично не згоден
- (2) Не згоден
- (3) Нейтральний
- (4) Згоден
- (5) Повністю згоден

4. Робоча атмосфера: *Робоча обстановка в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є сприятливою та сприяє моєму особистому та професійному зростанню.*

- (1) Категорично не згоден

- (2) Не згоден
- (3) Нейтральний
- (4) Згоден
- (5) Повністю згоден

5. Комунікація: *Комунікація між персоналом та керівництвом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є відкритою та ефективною.*

- (1) Категорично не згоден
- (2) Не згоден
- (3) Нейтральний
- (4) Згоден
- (5) Повністю згоден

6. Баланс між роботою та особистим життям: *ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтримує баланс між моїми робочими обов'язками та особистим життям.*

- (1) Категорично не згоден
- (2) Не згоден
- (3) Нейтральний
- (4) Згоден
- (5) Повністю згоден

7. Динаміка команди: *Я відчуваю, що серед співробітників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є сильне відчуття командної роботи та співпраці.*

- (1) Категорично не згоден
- (2) Не згоден
- (3) Нейтральний
- (4) Згоден
- (5) Повністю згоден

8. Якість лідерства: *Керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ефективно спрямовує компанію та її співробітників до успіху.*

- (1) Категорично не згоден
- (2) Не згоден
- (3) Нейтральний

(4) Згоден

(5) Повністю згоден

9. Інновації та креативність: *ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» заохочує інновації та креативність у своїх робочих процесах.*

(1) Категорично не згоден

(2) Не згоден

(3) Нейтральний

(4) Згоден

(5) Повністю згоден

10. Добробут співробітників: *ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» піклується про добробут і здоров'я своїх співробітників.*

(1) Категорично не згоден

(2) Не згоден

(3) Нейтральний

(4) Згоден

(5) Повністю згоден

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 рік
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 314 749.00	4 121 238.00
первісна вартість	1001	6 660 993.00	6 783 325.00
накопичена амортизація	1002	1 346 244.00	2 662 087.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92 844.00	123 481.00
Основні засоби	1010	8 931 420.00	10 644 721.00
первісна вартість	1011	11 646 233.00	15 577 186.00
знос	1012	2 714 813.00	4 932 465.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	72 702.00	116 311.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	278 490.00	403 539.00
Усього за розділом I	1095	14 690 205.00	15 409 290.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 225 838.00	5 622 338.00
Виробничі запаси	1101	155 057.00	258 602.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	5 070 780.00	5 363 736.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	576 903.00	1 270 258.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 110 798.00	3 207 687.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457 106.00	498 673.00
з бюджетом	1135	27 657.00	19 900.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	6 775.00	0.00

з нарахованих доходів	1140	31.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 611 856.00	1 688 382.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	890 683.00	1 307 484.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 637 364.00	1 091 012.00
Готівка	1166	191 271.00	206 953.00
Рахунки в банках	1167	152 336.00	287 629.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	466 070.00	120 450.00
Усього за розділом II	1195	14 004 306.00	14 826 184.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	28 694 511.00	30 235 474.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.
I. Власний капітал	1400	12 846 065.00	13 047 703.00
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11 041 157.00	-14 155 395.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 804 908.00	-1 107 692.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	739 204.00	2 752 820.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 391 700.00	9 532 866.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00

Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	9 130 904.00	12 285 686.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	85 464.00	0.00
Векселі видані	1605	3 700.00	1 300.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 747 845.00	2 506 766.00
товари, роботи, послуги	1615	13 363 898.00	14 440 624.00
розрахунками з бюджетом	1620	73 309.00	189 189.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	19 984.00	26 306.00
розрахунками з оплати праці	1630	70 722.00	89 223.00
за одержаними авансами	1635	410 510.00	558 718.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	238 717.00	304 681.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	744 550.00	940 673.00
Усього за розділом III	1695	17 758 699.00	19 057 480.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	28 694 511.00	30 235 474.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 402 634.00	62 446 681.00

Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47 249 897.00	47 340 607.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	17 152 737.00	15 106 074.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	323 521.00	295 502.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 685 089.00	814 406.00
Витрати на збут	2150	15 581 479.00	12 940 168.00
Інші операційні витрати	2180	56 162.00	8 685.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	153 528.00	1 638 317.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	201 154.00	122 547.00
Інші доходи	2240	578 354.00	1 025 781.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	2 225 413.00	2 105 372.00
Втрати від участі в капіталі	2255	22 025.00	106 091.00
Інші витрати	2270	1 843 445.00	306 599.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	268 583.00
збиток	2295	3 157 847.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43 609.00	20 994.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	289 577.00
збиток	2355	3 114 238.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 114 238.00	289 577.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	966 221.00	927 801.00
Витрати на оплату праці	2505	6 321 110.00	4 795 380.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 386 776.00	1 054 414.00
Амортизація	2515	3 852 363.00	3 219 864.00
Інші операційні витрати	2520	4 796 260.00	3 836 959.00
Разом	2550	17 322 730.00	13 834 418.00

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 рік
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 121 238.00	4 226 036.00
первісна вартість	1001	6 783 325.00	8 116 526.00
накопичена амортизація	1002	2 662 087.00	3 890 490.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123 481.00	255 753.00
Основні засоби	1010	10 644 721.00	16 590 031.00
первісна вартість	1011	15 577 186.00	23 813 183.00
знос	1012	4 932 465.00	7 223 152.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	1 673 205.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	116 311.00	196 279.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	403 539.00	711 069.00
Усього за розділом I	1095	15 409 290.00	23 652 373.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 622 330.00	6 461 632.00
Виробничі запаси	1101	258 604.00	319 298.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 363 726.00	6 142 334.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 270 258.00	1 075 259.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 207 687.00	3 540 581.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	483 704.00	605 535.00
з бюджетом	1135	19 883.00	51 946.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 688 361.00	1 336 641.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 307 484.00	635 910.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 091 012.00	1 163 038.00
Готівка	1166	206 953.00	225 097.00
Рахунки в банках	1167	287 629.00	210 596.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	120 450.00	137 550.00
Усього за розділом II	1195	14 811 169.00	15 008 092.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	30 220 459.00	38 660 465.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 196 238.00	-16 042 417.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 148 535.00	-2 994 714.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	2 752 810.00	3 001 708.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 532 866.00	12 147 214.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	

Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 285 676.00	15 148 922.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	33 335.00
Векселі видані	1605	1 300.00	32 050.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 506 766.00	2 931 123.00
товари, роботи, послуги	1615	14 454 018.00	18 934 431.00
розрахунками з бюджетом	1620	189 212.00	259 916.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	26 306.00	36 048.00
розрахунками з оплати праці	1630	89 223.00	126 084.00
за одержаними авансами	1635	558 718.00	264 605.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	304 681.00	409 449.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	953 094.00	3 479 216.00
Усього за розділом III	1695	19 083 318.00	26 506 257.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	30 220 459.00	38 660 465.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 784 232.00	64 402 634.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00

Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52 182 936.00	47 249 897.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 601 296.00	17 152 737.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	412 332.00	323 521.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 775 765.00	1 685 089.00
Витрати на збут	2150	18 533 954.00	15 581 479.00
Інші операційні витрати	2180	121 299.00	56 162.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		153 528.00
збиток	2195	417 390.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	314 875.00	201 154.00
Інші доходи	2240	969 415.00	578 354.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 358 809.00	2 225 413.00
Втрати від участі в капіталі	2255	11 693.00	22 025.00
Інші витрати	2270	422 546.00	1 843 445.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 926 148.00	3 157 847.00

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	79 969.00	43 609.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 846 179.00	3 114 238.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 846 179.00	-3 114 238.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 325 664.00	966 221.00
Витрати на оплату праці	2505	8 010 129.00	6 321 110.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 742 574.00	1 386 776.00
Амортизація	2515	4 326 453.00	3 852 363.00
Інші операційні витрати	2520	6 026 198.00	4 796 260.00
Разом	2550	21 431 018.00	17 322 730.00

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 226 036.00	2 951 855.00
первісна вартість	1001	8 116 526.00	8 424 573.00
накопичена амортизація	1002	3 890 490.00	5 472 718.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753.00	465 211.00
Основні засоби	1010	16 590 031.00	16 907 634.00
первісна вартість	1011	23 813 183.00	26 261 270.00
знос	1012	7 223 152.00	9 353 636.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	289 880.00
первісна вартість	1016	0.00	414 840.00
знос	1017	0.00	124 960.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809.00	252 234.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396.00	1 074 549.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	828.00
Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	227 715.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	711 069.00	310 626.00
Усього за розділом I	1095	23 652 373.00	22 480 532.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 461 622.00	6 005 844.00
Виробничі запаси	1101	319 301.00	333 805.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	6 142 321.00	5 672 039.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 075 259.00	1 546 379.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581.00	1 682 271.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523.00	556 377.00
з бюджетом	1135	51 863.00	46 201.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

з нарахованих доходів	1140	0.00	16 258.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626.00	365 196.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 163 038.00	1 066 300.00
Готівка	1166	225 097.00	204 572.00
Рахунки в банках	1167	208 553.00	148 093.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	137 550.00	201 163.00
Усього за розділом II	1195	15 007 972.00	11 485 989.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	38 660 345.00	33 966 521.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 105 027.00	-23 439 097.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 057 324.00	-10 391 394.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696.00	2 711 272.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214.00	14 600 778.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	13 611 910.00	17 312 050.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	33 335.00	628 007.00
Векселі видані	1605	32 050.00	564 923.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 468 135.00	4 229 660.00
товари, роботи, послуги	1615	18 961 806.00	16 136 022.00
розрахунками з бюджетом	1620	259 916.00	597 676.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	36 048.00	51 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	126 084.00	159 054.00
за одержаними авансами	1635	279 727.00	520 536.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	409 449.00	1 481 551.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 499 209.00	2 676 714.00
Усього за розділом III	1695	28 105 759.00	27 045 865.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	38 660 345.00	33 966 521.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601.00	72 784 231.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00

Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 688 420.00	52 182 935.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 302 181.00	20 601 296.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	724 753.00	412 331.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 380 049.00	2 775 764.00
Витрати на збут	2150	17 643 976.00	18 533 954.00
Інші операційні витрати	2180	160 302.00	121 299.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 157 393.00	417 390.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	58 748.00	314 875.00
Інші доходи	2240	515 357.00	563 547.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 503 139.00	2 358 809.00
Втрати від участі в капіталі	2255	5 282.00	2 814.00
Інші витрати	2270	4 274 382.00	25 557.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	7 366 091.00	1 926 148.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31 435.00	79 969.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

збиток	2355	7 334 656.00	1 846 179.00
--------	------	--------------	--------------

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7 334 656.00	-1 846 179.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 851 063.00	1 325 663.00
Витрати на оплату праці	2505	6 301 347.00	8 010 129.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 390 330.00	1 742 574.00
Амортизація	2515	5 010 809.00	4 326 453.00
Інші операційні витрати	2520	6 630 778.00	6 026 198.00
Разом	2550	21 184 327.00	21 431 017.00

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 951 855.00	2 155 614.00
первісна вартість	1001	8 424 573.00	2 918 245.00
накопичена амортизація	1002	5 472 718.00	762 631.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465 211.00	176 247.00
Основні засоби	1010	16 907 634.00	15 304 540.00
первісна вартість	1011	26 261 270.00	27 356 804.00
знос	1012	9 353 636.00	12 052 264.00
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880.00	965 871.00
первісна вартість	1016	414 840.00	1 549 579.00
знос	1017	124 960.00	583 708.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234.00	252 016.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 036 487.00	953 171.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828.00	45 173.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	310 626.00	374 721.00
Усього за розділом I	1095	22 214 755.00	20 227 353.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 973 568.00	4 819 319.00
Виробничі запаси	1101	305 648.00	236 610.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 667 920.00	4 582 709.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 546 379.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 266.00	3 228 925.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	557 049.00	372 571.00
з бюджетом	1135	46 204.00	40 278.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	16 258.00	1 925.00

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365 503.00	2 895 556.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	77 995.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300.00	1 418 482.00
Готівка	1166	204 572.00	250 660.00
Рахунки в банках	1167	148 093.00	732 864.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	201 156.00	116 716.00
Усього за розділом II	1195	11 454 683.00	12 971 767.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	33 669 438.00	33 199 120.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	15 188 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	43.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439.00	-25 622 844.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 724 736.00	-10 434 098.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278.00	1 673 193.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778.00	12 235 267.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 998 056.00	13 908 460.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	628 007.00	658 733.00
Векселі видані	1605	564 923.00	57 750.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 543 659.00	6 182 361.00
товари, роботи, послуги	1615	15 651 500.00	18 550 369.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658.00	1 007 478.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	51 722.00	44 437.00
розрахунками з оплати праці	1630	159 054.00	170 958.00
за одержаними авансами	1635	517 061.00	269 118.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 481 551.00	483 922.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983.00	2 299 632.00
Усього за розділом III	1695	28 396 118.00	29 724 758.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	33 669 438.00	33 199 120.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987.00	69 990 601.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00

Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457.00	50 815 360.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	24 308 530.00	19 175 241.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	906 959.00	725 090.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 342 286.00	3 379 927.00
Витрати на збут	2150	19 651 866.00	17 517 114.00
Інші операційні витрати	2180	63 819.00	160 302.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 157 518.00	
збиток	2195		1 157 012.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	384 148.00	58 748.00
Інші доходи	2240	577 306.00	514 944.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 931 523.00	2 503 139.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 668.00	4 859.00
Інші витрати	2270	1 028 186.00	4 344 721.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 850 405.00	7 436 039.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-196 279.00

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 850 405.00	7 632 318.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	43.00	586.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	43.00	586.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	43.00	586.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 850 362.00	-7 631 732.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 463 751.00	1 851 063.00
Витрати на оплату праці	2505	7 064 227.00	6 301 347.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 507 741.00	1 390 330.00
Амортизація	2515	5 310 205.00	5 010 809.00
Інші операційні витрати	2520	8 712 047.00	6 503 794.00
Разом	2550	24 057 971.00	21 057 343.00