

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Свінціцька Крістіна Олександрівна

УДК: 658.512.6:331.103

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Система мотивації праці як інструмент ефективного управління
персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

Керівник роботи:

Присяжнюк Оксана Федорівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2025

АНОТАЦІЯ

Свінціцька К. О. Система мотивації праці як інструмент ефективного управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти функціонування системи мотивації праці як важливої складової управління персоналом. Проаналізовано мотиваційну політику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Розроблено пропозиції щодо її вдосконалення із урахуванням потреб працівників, можливостей підприємства та очікуваних результатів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності праці та зміцнення корпоративної культури.

Ключові слова: мотивація праці, управління персоналом, ефективність, стимулювання, продуктивність.

SUMMARY

Svintsitska K. O. Labor Motivation System as a Tool of Effective Personnel Management at LLC «Silpo-Food». – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification paper examines theoretical and practical aspects of the labor motivation system as a key element of personnel management. The motivation policy of LLC «Silpo-Food» is analyzed. Based on the results, improvement proposals are developed considering employee needs, enterprise capabilities, and expected outcomes. The suggested measures aim to increase work efficiency and strengthen corporate culture.

Key words: labor motivation, personnel management, efficiency, incentives, productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 РОЗДІЛ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	7
1.1. Характеристика та типи мотивації праці на підприємстві.....	7
1.2. Елементи системи мотивації праці на підприємстві	10
2 РОЗДІЛ: АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «СІЛЬПО- ФУД».....	12
2.1. Організаційно-економічна діяльність підприємства.	12
2.2. Аналіз системи мотивації праці підприємства.....	15
3 РОЗДІЛ: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	20
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення організації процесу мотивації праці підприємства	20
3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	21
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринкових трансформацій та жорсткої конкуренції вітчизняні підприємства, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, постають перед необхідністю пошуку нових шляхів підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із найважливіших інструментів досягнення високої результативності праці є ефективна система мотивації персоналу. Її роль постійно зростає, оскільки від рівня мотивації працівників безпосередньо залежить якість обслуговування клієнтів, продуктивність праці, інноваційна активність, плинність кадрів і загальний імідж підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває в діяльності таких компаній, як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», де велика кількість працівників та широкий спектр посад потребують індивідуального підходу до стимулювання праці. Удосконалення системи мотивації дозволить не лише підвищити зацікавленість персоналу в результатах своєї праці, але й забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Питання мотивації праці, підвищення її ефективності та впровадження систем заохочення є об'єктом наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: О. Амоша, Г. Беккер, А. Грін, О. Грішнова, В. Іванова, І. Маслоу, А. Сміт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Т. Бачинська, В. Савченко, Т. Коломієць та інші. Однак урахування особливостей функціонування підприємств роздрібної торгівлі, таких як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», вимагає подальшого розвитку наукових підходів до організації мотиваційної політики.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для забезпечення високого рівня трудової активності працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «мотивація праці» та її види;

- охарактеризувати основні елементи мотиваційної системи підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати діючу систему мотивації праці на підприємстві;
- виявити основні проблеми та недоліки системи мотивації;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес мотивації праці працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних і практичних підходів до удосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод – для аналізу й узагальнення теоретичних положень; методи аналізу і синтезу – при дослідженні чинників впливу на мотивацію працівників; порівняльний аналіз – для вивчення результативності діючої системи мотивації; графічні методи – для візуалізації результатів; метод експертного оцінювання – при обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали, офіційна звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2023 роки, нормативно-правові акти, а також ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації праці можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та використані іншими підприємствами роздрібною торгівлі з аналогічною структурою організації праці.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи висвітлено у публікаціях автора:

1. Свінціцька К. О. Мотивація праці в сучасних реаліях: виклики та тенденції. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. матеріалів науково-практичної конференції. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 105 – 108.

2. Свінціцька К. О. Вплив віддаленої роботи на мотивацію персоналу в умовах війни. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі*. зб. наукових праць Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти. Кам'янець-Подільський: Подільський державний університет, 2025. С. 361 – 365.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 24 сторінки). Структурно вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування), та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Характеристика та типи мотивації праці на підприємстві

Мотивація праці є однією з ключових категорій менеджменту персоналу та організаційної поведінки. Вона визначає інтенсивність, напрям і тривалість трудової активності працівників. У найзагальнішому вигляді мотивація праці розглядається як процес спонукання людини до певних дій з метою задоволення її потреб і досягнення поставлених цілей [3].

На думку багатьох авторів мотивація є складною багатофакторною системою, що об'єднує внутрішні та зовнішні чинники впливу на людину. Основні характеристики мотивації праці охоплюють кілька важливих функцій. Активізуюча функція спонукає працівника до прояву трудової активності. Направляюча функція визначає вектор прикладення зусиль відповідно до цілей організації. Регулююча функція підтримує стабільність і послідовність дій працівника упродовж часу. Нарешті, оцінювальна функція дозволяє аналізувати результати діяльності на основі мотивів і досягнутих результатів [25;39].

Виділяють два основні типи мотивації праці: внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація виникає без впливу зовнішніх стимулів і обумовлюється інтересом до самої трудової діяльності. Працівник діє із власної ініціативи, отримуючи задоволення від процесу і результату роботи. Основними джерелами внутрішньої мотивації є професійна самореалізація, творчість, особистісне зростання, відчуття значущості своєї праці [6].

Зовнішня мотивація визначається впливом зовнішніх чинників, таких як заробітна плата, премії, бонуси, кар'єрні можливості, соціальні гарантії, визнання з боку керівництва. При зовнішній мотивації працівник прагне досягти певної нагороди або уникнути покарання [17;29].

Окрім поділу на внутрішню та зовнішню, мотивацію класифікують і за іншими ознаками, що представлено на рис. 1.1



Рис. 1.1. Види мотивації персоналу

Джерело: [24;27].

Аналіз різновидів мотивації співробітників демонструє, що мотивуючі фактори можуть відрізнятися з огляду на походження, спрямованість на досягнення поставлених задач та спосіб задоволення потреб. Внутрішня мотивація обумовлена особистим інтересом та самостійною оцінкою виконаної роботи, тоді як зовнішня — визнанням з боку керівництва. Позитивна мотивація акцентує на заохоченнях та підвищенні статусу, натомість негативна пов'язана з дисциплінарними стягненнями та відчуженням. Щодо способу задоволення потреб, мотивацію поділяють на матеріальну й нематеріальну, а також трудову та статус-орієнтовану [38].

Подібна деталізація сприяє глибшому розумінню різноманітних факторів, що впливають на продуктивність персоналу, та розробці більш адаптивних систем стимулювання в межах організації.

Позитивна мотивація передбачає стимулювання працівника до досягнення результатів через визнання його заслуг, створення умов для кар'єрного зростання та поліпшення умов праці. Натомість негативна мотивація базується на уникненні негативних наслідків, таких як втрата бонусів, дисциплінарні стягнення чи зниження в посаді [41].

Залежно від способу задоволення потреб, мотивацію поділяють на матеріальну та нематеріальну, як ми вже розглянули на рис.1.1.

Трудова мотивація зосереджена на змісті виконуваної роботи й передбачає інтелектуальну насиченість завдань, можливість впливу на організаційні процеси та врахування індивідуальних особливостей працівника. Статусна мотивація відображає прагнення до підвищення соціального статусу, лідерства в колективі, а також до участі у важливих проєктах і соціально значущих програмах. Детальнішу класифікацію можна представити у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація мотивації праці за різними критеріями

Критерій	Тип мотивації	Приклади
Джерела виникнення	Внутрішня	Інтерес до роботи, самореалізація
	Зовнішня	Заробітна плата, премії
Спрямованість на цілі	Позитивна	Підвищення кваліфікації, визнання заслуг
	Негативна	Страх втрати роботи, догани
Форма задоволення потреб	Матеріальна	Бонуси, надбавки
	Нематеріальна	Визнання, кар'єрний розвиток
	Трудова	Цікаві завдання, творчі проєкти
	Статусна	Посадові підвищення, престиж

Джерело: [11].

Аналіз класифікації мотивації праці показав, що мотивація працівників залежить від багатьох факторів. Важливе значення має зміст роботи: внутрішня мотивація формується через інтерес до самого процесу, тоді як зовнішня – через винагороди та визнання.

Мотивація може бути позитивною (заохочення) або негативною (покарання), а також змінюватися залежно від рівня потреб працівника. Важливо поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, зокрема можливість розвитку, гнучкий графік чи кар'єрне зростання [36].

Надання працівникам більшої автономії у роботі також позитивно впливає на їхню залученість і результати. Отже, для ефективного управління мотивацією потрібно враховувати різні критерії та індивідуальні особливості персоналу.

1.2. Елементи системи мотивації праці на підприємстві

Система мотивації праці на підприємстві є цілісним механізмом, що поєднує комплекс елементів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників. Її головна мета – спонукати персонал до досягнення організаційних цілей шляхом задоволення власних потреб та професійних очікувань. Ефективна система мотивації повинна не лише орієнтуватися на стратегічні завдання підприємства, а й враховувати індивідуальні особливості та цінності співробітників [4].

Формування результативної системи мотивації передбачає гнучке поєднання її ключових складових, кожна з яких відіграє важливу роль у створенні стимулюючого середовища. Такі елементи взаємодіють між собою та утворюють функціональну модель управління людським ресурсом [37]. До ключових елементів системи мотивації належать мотиваційні цілі, суб'єкти та об'єкти мотивації, засоби стимулювання, механізми реалізації та зворотний зв'язок. Мотиваційні цілі визначають орієнтири, яких прагне досягти організація, застосовуючи стимули – підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів тощо. Суб'єктами мотивації виступають керівники, менеджери з персоналу та топ-менеджмент, які формують і впроваджують мотиваційні інструменти. Об'єктами мотивації є працівники підприємства, які безпосередньо реагують на стимули. Засоби мотивації, або стимули, – це

конкретні матеріальні та нематеріальні чинники, що впливають на трудову поведінку персоналу. Механізми реалізації охоплюють управлінські процеси, через які впроваджуються стимули: систему оплати праці, оцінювання результатів, програми розвитку тощо. Завершальним елементом є зворотний зв'язок, що передбачає аналіз ефективності застосованих заходів і коригування мотиваційної системи відповідно до отриманих результатів [1;7].

Особливу увагу в структурі системи мотивації займають саме стимули, які поділяються на матеріальні та нематеріальні. Залежно від контексту, різні типи стимулів мають свої сильні сторони та обмеження, що необхідно враховувати при побудові ефективної системи мотивації на підприємстві.

З метою глибшого розуміння впливу різних видів стимулювання на працівників доцільно порівняти матеріальні та нематеріальні стимули за основними характеристиками, перевагами та обмеженнями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика матеріальних і нематеріальних стимулів праці

Тип стимулів	Приклади	Переваги	Обмеження / недоліки
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати, соціальні пільги	Швидкий ефект; прямий зв'язок із результатами; легко обраховується	З часом втрачає мотивуючий ефект; не формує довгострокової залученості
Нематеріальні	Визнання, кар'єрний ріст, гнучкий графік, навчання, атмосфера	Формує лояльність; сприяє особистісному зростанню; довготривалий ефект	Складно оцінити ефективність; вимагає індивідуального підходу

Джерело: сформовано автором на основі [5;20].

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації потребує комплексного підходу: важливо не лише визначити окремі її елементи, а й забезпечити їхню логічну взаємодію. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє досягти максимальної залученості працівників, підвищити рівень задоволеності роботою та сформувати стабільну команду, орієнтовану на спільний результат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-економічна діяльність підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» є одним із провідних підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що входить до складу корпорації Fozzy Group – одного з найбільших національних ритейлерів. Під брендом «Сільпо» функціонує понад 300 супермаркетів у всіх регіонах України, орієнтованих на споживачів середнього та вищого за середній рівнів доходу.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зареєстроване у 2001 році та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами повсякденного попиту, наданні послуг доставки через платформу «Shop.Silpo», а також упровадженні цифрових рішень для споживачів, зокрема мобільного застосунку та програми лояльності «Власний рахунок».

Підприємство має приватну форму власності та функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Головний офіс компанії розташований у місті Києві за адресою: вул. Васильківська, 34.

Основними цілями діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є забезпечення високоякісного сервісу для клієнтів, розширення присутності на ринку роздрібної торгівлі, активне впровадження інновацій у торговельну діяльність, а також дотримання принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є ієрархічною (рис. 2.1) та регламентованою, вона охоплює кілька рівнів управління, що забезпечує ефективну координацію між усіма підрозділами підприємства. На вищому рівні управління знаходиться директор, який здійснює стратегічне керівництво та контролює роботу функціональних офісів [14]. У великих магазинах також можуть діяти локальні HR-відділи, що відповідають за

кадрове забезпечення, підбір персоналу та адаптацію працівників. Така модель дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах масштабної регіональної присутності та високої динаміки ринку.

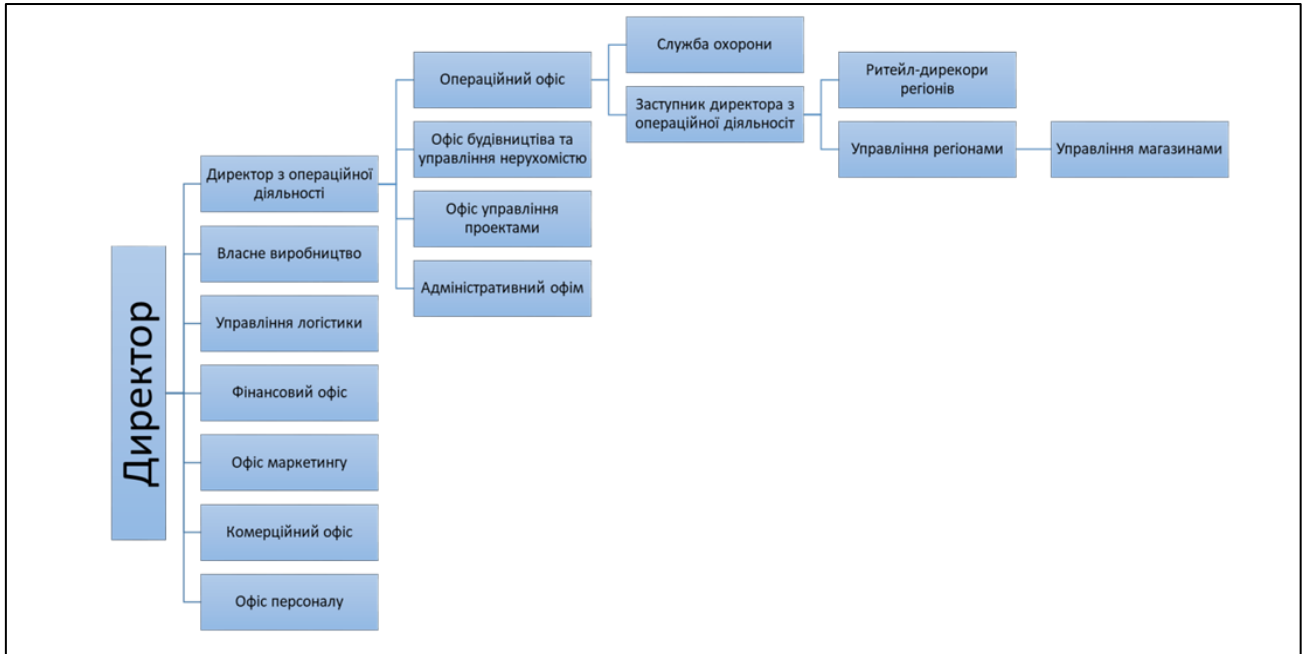


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: [14].

Кількість працівників: станом на кінець 2023 р. в компанії працювало понад 30 000 осіб.

Для оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно проаналізувати динаміку його основних фінансово-економічних показників (Додаток А).

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє стабільне зростання фінансових показників, збільшує штат працівників і активно інвестує у розвиток цифрових сервісів. Компанія характеризується ефективною моделлю управління, що створює підґрунтя для впровадження прогресивних методів мотивації персоналу, які аналізуються в наступних підрозділах.

Рентабельність є одним із ключових показників оцінки ефективності діяльності підприємства. У таблиці наведено основні види рентабельності, які

дозволяють визначити, наскільки ефективно ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує наявні ресурси для отримання прибутку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники рентабельності, %

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність продажу	5.4	4.9	6.2
Рентабельність активів	4.1	3.8	4.5
Рентабельність власного капіталу	9.2	8.7	10.1

Джерело: [33 – 35].

У 2023 р. підприємство демонструє покращення всіх показників рентабельності. Зростання рентабельності продажу з 4.9 % до 6.2 % свідчить про ефективне управління витратами та ціноутворенням. Зростання рентабельності активів і власного капіталу також підтверджує загальну фінансову стабільність і підвищення віддачі від вкладених ресурсів.

Платоспроможність характеризує здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями. Показники автономії, забезпечення зобов'язань та концентрації позикового капіталу допомагають оцінити рівень фінансової незалежності підприємства (Додаток А).

У 2023 р. коефіцієнт автономії зріс до 0.53, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування. Зниження концентрації позикового капіталу до 0.47 вказує на зменшення залежності від кредитних ресурсів, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів.

Показники ліквідності оцінюють здатність підприємства швидко погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У таблиці наведено коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності за 2021–2023 рр. (Додаток А).

Усі коефіцієнти ліквідності у 2023 р. покращилися, що свідчить про зміцнення платіжної спроможності підприємства. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності перевищує нормативне значення 1, що означає достатній рівень ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань.

2.2. Аналіз системи мотивації праці підприємства

Система мотивації праці є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме вона визначає ступінь зацікавленості персоналу в досягненні поставлених цілей. На підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» система мотивації є багатокомпонентною та включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Матеріальні стимули, що застосовуються на підприємстві, передбачають погодинну та відрядну форми оплати праці залежно від посади. Впроваджено систему преміювання за підсумками місячної роботи, а також надбавки за безперервний стаж, виконання планових показників та участь у програмах підвищення кваліфікації. Працівникам, які демонструють високі результати у обслуговуванні клієнтів, надаються щомісячні бонуси. Додатково підприємство забезпечує соціальний пакет, що включає медичне страхування, безкоштовне харчування та знижки на продукцію (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні елементи системи матеріального стимулювання на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Елемент системи	Опис	Частота виплати
Заробітна плата	Фіксована частина згідно з посадовими обов'язками	Щомісяця
Премії	За досягнення КРІ, за результатами перевірок	Щомісяця / квартал
Надбавки	За стаж, навчання, залучення до змін	Щомісяця
Соціальний пакет	Страхування, харчування, знижки	Постійно

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Нематеріальні стимули на підприємстві передбачають систему внутрішнього визнання, зокрема нагороди «Працівник місяця», впровадження гнучкого робочого графіка для окремих категорій працівників, а також підтримку навчання і професійного розвитку. Значну увагу приділено формуванню корпоративної культури через проведення спільних заходів, участь у конкурсах і волонтерських ініціативах.

На підприємстві також запроваджено програму залучення персоналу до навчання та ротації кадрів, що дозволяє підвищувати залученість та зменшувати плинність кадрів.

Згідно з опитуванням працівників (дані внутрішнього дослідження за 2023 рік), найбільш мотивуючими чинниками зображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Найважливіші чинники мотивації

Чинник	відповіді респондентів, %
стабільна заробітна плата	82
дружній колектив та комфортні умови	74
можливість кар'єрного росту	63
гнучкий графік роботи	49

Джерело: сформовано автором на основі [14].

На рис. 2.1 зображено наглядно яка форма мотивації є найбільш важливою для працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

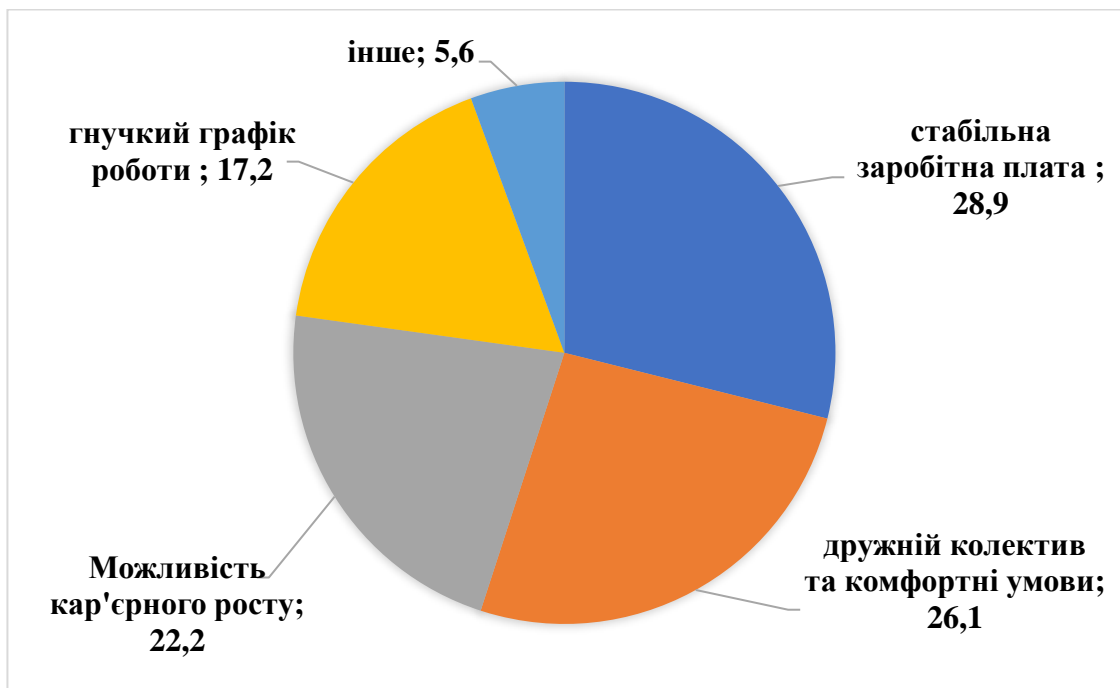


Рис. 2.1 Найважливіші чинники мотивації

Джерело: сформовано автором.

Разом з тим, є і вразливі місця в системі мотивації: відсутність індивідуального підходу до нематеріальної мотивації; нерівномірність

нарахування премій між підрозділами; обмежена кількість тренінгових програм у віддалених філіях.

Отже, система мотивації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є загалом ефективною, однак потребує вдосконалення через підвищення гнучкості, посилення нематеріальних стимулів та впровадження сучасних HR-технологій персоналізованої мотивації.

Аналіз даних кругової діаграми свідчить, що основним мотивуючим фактором для працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є стабільна заробітна плата (82%), що вказує на важливість фінансової безпеки в умовах економічної нестабільності. Другим за значущістю є комфортні умови праці та дружній колектив (74%), що підтверджує актуальність соціально-психологічного клімату. Можливість кар'єрного зростання також відіграє важливу роль (63%), демонструючи прагнення працівників до професійного розвитку та визнання.

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Вона демонструє, який обсяг доходу генерується на одного працівника, і дозволяє оцінити результативність діяльності персоналу. У таблиці представлено динаміку продуктивності праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021–2023 рр., що базується на співвідношенні чистого доходу до середньооблікової чисельності персоналу (рис. 2.2).

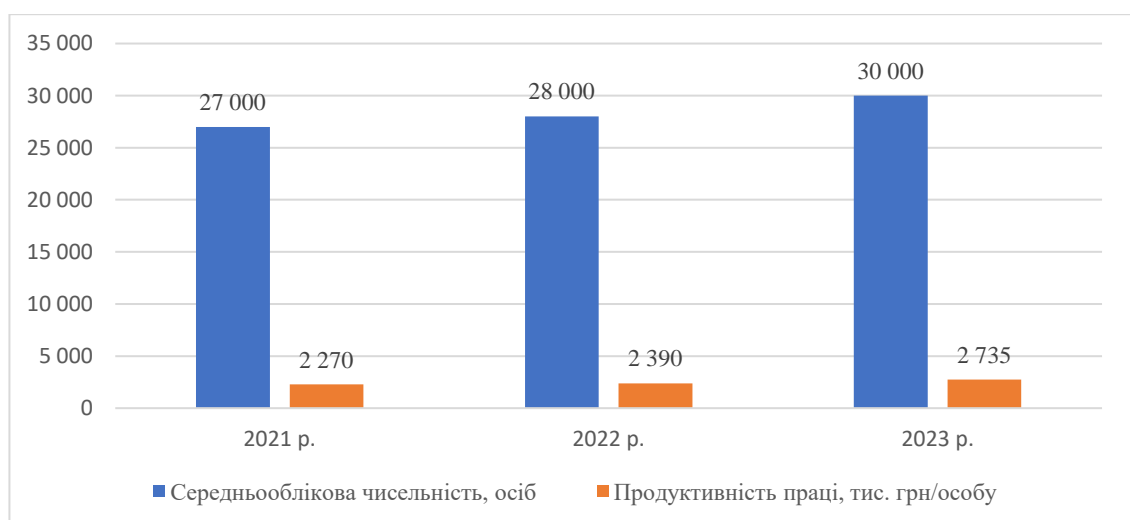


Рис. 2.2. Продуктивність праці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: [33 – 35].

Аналіз показників свідчить про позитивну динаміку зростання продуктивності праці на підприємстві. Якщо у 2021 р. один працівник забезпечував у середньому 2 270,37 тис. грн доходу, то вже у 2023 р. цей показник сягнув 2 735,20 тис. грн. Така тенденція вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, можливу автоматизацію процесів, а також вдосконалення мотиваційної політики підприємства. Це позитивно впливає на загальну рентабельність і конкурентоспроможність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Система мотивації в компанії має багаторівневу структуру і включає фіксовану та змінну частини оплати праці, причому змінна частина залежить від результатів виконання індивідуальних або командних ключових показників ефективності (КРІ). До системи також входять надбавки за вислугу років, нічні зміни та понаднормову роботу. Крім матеріальних стимулів, застосовуються неформальні практики визнання, такі як нагороди «Працівник місяця», внутрішні грамоти та публічні похвали на загальних зборах.

Програми наставництва та розвитку персоналу: працівники залучаються до системи внутрішнього навчання, проходять курси, тренінги.

Важливо зазначити, що мотиваційна система також враховує особливості поколінь. Наприклад, молодші працівники більше зацікавлені в можливостях кар'єрного росту та навчання, тоді як старші – у стабільності й соціальних гарантіях.

Компанія також проводить регулярне опитування задоволеності працівників, за результатами яких адаптує мотиваційні інструменти. Наприклад, після скарг на нестачу внутрішнього навчання у 2022 р. і було впроваджено нову платформу дистанційного навчання.

Таким чином, система мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є комплексною та орієнтованою на різні категорії працівників. Вона базується як на матеріальному заохоченні, так і на використанні соціально-психологічних чинників. Результати аналізу свідчать про загальну задоволеність працівників існуючою системою мотивації, однак виявлено

потребу в подальшому розвитку нематеріальних стимулів та підвищенні індивідуалізації підходів до різних вікових та професійних груп персоналу. Це дозволить не лише зберігати працівників, а й формувати стабільну, лояльну та продуктивну команду.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення організації процесу мотивації праці підприємства

Мотивація працівників залишається ключовим фактором, що визначає продуктивність, якість обслуговування та рівень задоволеності персоналу. Проведений аналіз системи мотивації праці у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що, попри наявність стабільної заробітної плати та соціальних гарантій, існують суттєві резерви для підвищення ефективності мотиваційних заходів.

Як було з'ясовано в результаті аналізу, проведеного у розділі 2, у системі мотивації персоналу на підприємстві наявні певні недоліки, що потребують удосконалення для підвищення ефективності управління персоналом.

У зв'язку з цим пропонується комплекс рекомендацій щодо вдосконалення організації процесу мотивації праці:

1. Впровадження системи гнучкого преміювання. Рекомендується впровадити мотиваційно-бонусну систему, яка враховуватиме:

- Індивідуальні досягнення (KPI);
- Якість обслуговування клієнтів;
- Ініціативність працівників;
- Безпомилкове виконання обов'язків.

Можна передбачити щомісячні або кварталні бонуси, які стануть додатковим стимулом для зростання продуктивності.

2. Розвиток нематеріальної мотивації. До нематеріальних чинників мотивації пропонується віднести:

- Публічне визнання заслуг (дошка пошани, подяки);
- Проведення корпоративних заходів
- Внутрішнє навчання, яке відкриває кар'єрні перспективи;

- Гнучкий графік для сумлінних працівників.

Також варто впровадити програму наставництва, яка дозволить новачкам легше адаптуватися та залучить досвідчених працівників до розвитку корпоративної культури.

3. Прозора система зворотного зв'язку. Запровадження електронної платформи для анонімного зворотного зв'язку від працівників дозволить:

- Виявити проблеми в команді або організації;
- Сприяти відкритості менеджменту;
- Підвищити довіру до керівництва;
- Розвивати горизонтальні зв'язки в колективі.

4. Побудова системи кар'єрного росту. Доцільним є створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, які включатимуть:

- Можливості підвищення кваліфікації;
- Внутрішні конкурси на нові позиції;
- Встановлення чітких критеріїв для переходу на вищу посаду.

5. Оцінювання мотиваційного клімату. Регулярне опитування працівників щодо рівня задоволеності роботою, оцінки керівництва, умов праці та перспектив зростання дасть змогу відстежувати динаміку та вчасно реагувати на негативні тенденції. Зразок анкети можна подати у додатках.

Удосконалення системи мотивації праці у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має базуватись на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволить не лише підвищити продуктивність працівників, але й зменшити плинність кадрів, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити сталий розвиток підприємства. Пропозиції, розроблені на основі виявлених проблем, є економічно доцільними та соціально обґрунтованими.

3.2. Соціально-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві потребує не лише розробки відповідних заходів, але й економічного обґрунтування їх

доцільності та оцінки соціального ефекту від впровадження. Запропоновані зміни передбачають впровадження програм нематеріальної мотивації, розширення можливостей для професійного розвитку персоналу, а також удосконалення системи преміювання.

З метою оцінки економічної ефективності впровадження нових мотиваційних заходів було здійснено розрахунок очікуваних витрат та прогнозованих результатів. Розрахунок здійснено за умовного сценарію для магазину з чисельністю персоналу у 50 осіб (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Орієнтовні витрати на реалізацію заходів із вдосконалення мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Заходи	Орієнтовна сума, грн/рік
Запровадження бонусної системи	150 000
Проведення тренінгів та навчальних сесій	80 000
Запуск програми «Співробітник місяця»	12 000
Покращення умов праці (зона відпочинку, кавомашина)	35 000
Медичне страхування або абонемент у спортзал	45 000
Разом	322 000

Джерело: сформовано автором.

Очікується, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та покращенню загального мікроклімату в колективі. Зокрема, прогнозується зниження рівня плинності персоналу на 15–20 %, що у довгостроковій перспективі дозволить скоротити витрати на пошук та навчання нових співробітників (економія близько 120 000 грн/рік).

Окрім економічного ефекту, впровадження заходів матиме вагоме соціальне значення: підвищення рівня задоволеності працівників роботою, зростання залученості персоналу до корпоративних цінностей, покращення репутації роботодавця на ринку праці.

Таким чином, термін окупності запропонованих заходів оцінюється приблизно у 10–12 місяців, після чого підприємство отримає стабільний приріст ефективності праці без значного збільшення витрат. Це свідчить про доцільність та практичну ефективність удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Окрім прямого економічного ефекту, такі заходи забезпечують низку довготривалих переваг. По-перше, підвищення рівня мотивації працівників призводить до зростання їхньої лояльності до компанії, що знижує ризик несанкціонованих звільнень та покращує імідж підприємства серед потенційних кандидатів. По-друге, залучення персоналу до корпоративних ініціатив, систем заохочення та визнання сприяє формуванню сильної організаційної культури, що є одним із ключових чинників успішного функціонування сучасного підприємства.

Крім того, запропоновані заходи можуть бути масштабовані та адаптовані до особливостей окремих торгових точок або регіональних представництв компанії. Це дозволить підвищити гнучкість управління людськими ресурсами та забезпечити індивідуальний підхід до мотивації персоналу залежно від їхнього професійного рівня, вікових особливостей, цілей та цінностей.

У контексті довгострокової стратегії розвитку підприємства, удосконалення системи мотивації також дозволить підвищити інноваційний потенціал працівників, сприяти креативності, ініціативності та більшій відповідальності за результати власної праці. Це особливо актуально для мережі роздрібної торгівлі, яка функціонує в умовах жорсткої конкуренції, високих очікувань клієнтів і необхідності оперативного реагування на зміни споживчого попиту.

Таким чином, соціально-економічне обґрунтування підтверджує ефективність запланованих заходів, які не лише оптимізують витрати, але й формують умови для сталого розвитку підприємства завдяки якісно новому підходу до управління персоналом.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація праці є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства, що визначає рівень залученості персоналу, продуктивність праці та стабільність кадрового складу. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на стимулювання співробітників до досягнення організаційних цілей.

2. У 2023 р. господарська діяльність підприємства характеризується вищим рівнем ефективності, на що вказує зростання показників рентабельності продажів на 1,3%, зростання коефіцієнта автономії на 0,53 та показників платоспроможності і ліквідності. Усі коефіцієнти ліквідності у 2023 р. покращилися, що свідчить про зміцнення платіжної спроможності підприємства. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності перевищує нормативне значення 1, що означає достатній рівень ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань

3. В результаті проведеного аналізу виявлено, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має розвинену систему матеріального стимулювання, зокрема - стабільну заробітну плату, премії, доплати, соціальні гарантії. Проте мотиваційна система демонструє брак індивідуалізації підходів до працівників, що знижує її ефективність. Недостатньо задіяними залишаються такі нематеріальні чинники мотивації, як можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень, розвиток внутрішніх комунікацій. У роботі було проаналізовано основні елементи системи мотивації праці на підприємстві, здійснено їх оцінку та визначено проблемні зони, серед яких: слабка система професійного розвитку, недостатня прозорість критеріїв преміювання, обмеженість каналів зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом.

4. Соціологічне дослідження, проведене в рамках роботи, засвідчило, що 64,3 % працівників підприємства не задоволені поточною системою мотивації, з яких 52,1 % наголошують на відсутності можливості кар'єрного

розвитку, а 47,8 % — на відсутності зворотного зв'язку з керівництвом. Водночас 70,5 % опитаних готові брати активну участь у програмах розвитку персоналу, що свідчить про наявність внутрішнього потенціалу для змін.

5. Система мотивації на підприємстві повинна бути гнучкою, багаторівневою та зорієнтованою на потреби працівників. Вона має включати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти.

6. З метою вдосконалення системи мотивації праці в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запропоновано комплекс заходів: запровадження гнучкої системи преміювання, розвиток системи внутрішнього навчання, проведення регулярних тренінгів з лідерства та комунікації, розробка механізмів нематеріального заохочення (відзнаки, конкурси, публічне визнання досягнень), впровадження внутрішнього наставництва для адаптації нових співробітників.

7. Запропоновані заходи потребують фінансування в обсязі 215 тис. грн, термін їх окупності оцінюється на рівні 10–12 місяців. Економічний ефект проявиться у підвищенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, підвищенні лояльності персоналу. Соціальний ефект включає покращення психологічного клімату, зростання корпоративної культури, зменшення кількості конфліктів у колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. К: Кафедра, 2020. 310 с.
2. Безпалько О. В. Мотивація як основа ефективної праці. *Економіка та держава*. 2022. № 10. С. 55–58.
3. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної економіки діяльності підприємств. *Економічні науки*. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-51.pdf> (дата звернення 19.04.2025)
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 20.04.2025).
5. Бондарук Т. Г. Особливості формування мотиваційного механізму на підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 4. С. 96–103.
6. Васильчак С.В., Дубина М.П., Вівчарук О.М. Мотиваційні процеси в агропідприємствах. Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Київ, 2018. № 6 (205). С. 47-53.
7. Гриньова В. М., Мельник А. Ф. Управління трудовим потенціалом. Харків : ІНЖЕК, 2022. 258 с.
8. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.
9. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100

10. Дорошенко С. І. Оцінка ефективності мотиваційної політики підприємства. *Бізнес-інформ*. 2023. № 1. С. 61–65.
11. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2018. Вип. 191. С. 222-236.
12. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 18.04.2025)
13. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95> (дата звернення 18.04.2025)
14. Звіт про фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018 рік. URL: https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf (дата звернення 21.04.2025)
15. Кімлик, В. М., Носань, Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. (28). С. 37-41.
16. Климчук А. (2018). Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 17.04.2025)
17. Колот А. М. Людський розвиток: соціально-трудоий вимір. Київ: КНЕУ, 2021. 240 с.
18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2022. 228 с.
19. Куцик П. О., Романюк Я. Р. Мотиваційна політика в системі управління трудовими ресурсами. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 44–48.
20. Лазановський П. І. Мотивація як рушійна сила розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 7. С. 28–31.

21. Лозинський С. М. Управління мотивацією персоналу: методологія та практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 200 с.
22. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>
23. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
24. Мартинюк О. В. Психологічні аспекти мотивації персоналу. *Психологія і суспільство*. 2023. № 1. С. 91–96.
25. Мельник Л. Г. Організація мотиваційної політики на підприємстві. *Економіка і управління підприємствами*. 2023. № 2. С. 73–78.
26. Мочерний С. В. Основи економічної теорії. Київ : Академія, 2020. 444 с.
27. Павлюк К. І. Мотивація персоналу на сучасному етапі розвитку економіки. *Бізнес і безпека*. 2023. № 3. С. 29–34.
28. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
29. Сахарська Л. А. Удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві. *Економіка та управління*. 2023. № 5. С. 49–53.
30. Ситник Г. П. Організація мотивації праці на підприємстві: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 210 с.
31. Стратегія розвитку людського капіталу в Україні на 2021–2025 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення 18.04.2025)
32. Тарасюк Г. М. Механізми управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2021. 198 с.

33. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf> (25.04.2025)
34. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf> (дата звернення 25.04.2025)
35. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf> (дата звернення 25.04.2025)
36. Царенко О. М. Мотивація працівників: світовий досвід та українські реалії. *Світ фінансів*. 2021. № 1. С. 121–126.
37. Чайка Л. В. Мотивація трудової діяльності в контексті забезпечення продуктивності праці. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 54–60.
38. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 720 p.
39. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Boston : Pearson, 2020. 704 p.
40. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2019. 744 p.
41. Schuler R. S., Jackson S. E. *Strategic Human Resource Management*. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2019. 392 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Динаміка фінансово-економічних показників

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 (+/-)	Темп росту 2023/2021 (%)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	61 320 000	66 917 347	82 056 050	20 736 050	133.8
Собівартість реалізації, тис. грн	55 700 000	60 593 657	74 948 060	19 248 060	134.6
Валовий прибуток, тис. грн	5 620 000	6 323 690	7 107 990	1 487 990	126.5
Чистий прибуток, тис. грн	612 000	683 701	1 117 193	550 193	182.6
Середньооблікова чисельність, осіб	26 500	28 000	30 000	3 500	113.2

Джерело: [33 – 35].

Таблиця А.2

Показники платоспроможності

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	0.51	0.48	0.53
Коефіцієнт забезпечення зобов'язань	1.23	1.15	1.31
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0.49	0.52	0.47

Джерело: [33 – 35].

Таблиця А.3

Показники ліквідності

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.24	1.19	1.32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.87	0.81	0.93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.52	0.48	0.57

Джерело: [33 – 35].