

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента _____ Пригунова Германа Глібовича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи _____ 073 – 20 - 5 _____
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері мотивації персоналу (за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Черняк В.І.	80	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Черняк В.І.	85	добре	

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Пригунову Г.Г. академічної групи 073-20-5спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері мотивації персоналу (за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи мотивації персоналу підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Обґрунтування управлінських рішень щодо побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ Черняк В.І.
 (підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ Пригунов Г.Г.
 (підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-20-5
НТУ «Дніпровська політехніка»
Пригунова Германа Глібовича

на тему: Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері мотивації персоналу (за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ВАРТІСТЬ ПРАЦІ, ОЦІНКА, МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 75 сторінок комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 11 таблиць; 33 джерела посилання.

Об'єктом розроблення виступають процеси мотивації персоналу підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо ефективної мотивації персоналу підприємства і, як наслідок, підвищення продуктивності його праці.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:
- проаналізовано теоретичні засади мотивації персоналу підприємства; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності; обґрунтовано рекомендації забезпечення ефективної мотивації персоналу підприємства і підвищення продуктивності його праці.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використані методи системного і економічного аналізу, фінансово - економічний аналіз показників підприємства, аналітичний метод дослідження сильних і слабких сторін діяльності підприємства та метод дослідження мотиваційного профілю працівників.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

Сфера застосування – управління персоналом підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Впровадження запропонованих мотиваційних заходів забезпечать підвищення продуктивності праці на 2,03 % та економічний ефект у розмірі 72,5 млн. грн.

Значимість роботи для логістичного підприємства полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані топ – менеджментом при плануванні заходів удосконалення системи мотивації персоналу підприємства для підвищення продуктивності його праці.

ABSTRACT

qualification work of the bachelor
student group 073-20-5
Dnipro University of Technology
Prygunov Herman Hlibovych

Title: Substantiation of the effectiveness of managerial decisions in the field of personnel motivation (based on the materials of “SILPO-FOOD” LLC)

MOTIVATION, PERSONNEL, COST OF WORK, EVALUATION,
MOTIVATION POTENTIAL, MANAGEMENT, EFFICIENCY

Structure of work: 75 pages of computer text; 9 drawings; 11 tables; 33 reference sources.

The object of development is the motivation processes of the company's personnel.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions regarding the effective motivation of the company's personnel and, as a result, increasing the productivity of their work.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- the theoretical foundations of the motivation of the company's personnel were analyzed; the main problems of the production and economic activity of the investigated enterprise are determined on the basis of an assessment of the market environment, technical and economic indicators and a forecast of the conditions for the development of the activity; recommendations for ensuring effective motivation of the company's personnel and increasing the productivity of its work are substantiated.

Research methods. The methods of system and economic analysis, financial and economic analysis of the company's indicators, the analytical method of researching the strengths and weaknesses of the company's activity, and the method of researching the motivational profile of employees were used when writing the qualification work.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in large and medium-sized enterprises when solving problems of increasing the effectiveness of the personnel motivation system.

The field of application is personnel management of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency. The implementation of the proposed motivational measures will ensure an increase in labor productivity by 2.03% and an economic effect in the amount of UAH 72.5 million.

The significance of the work for the logistics enterprise is that the developed proposals can be used by top management when planning measures to improve the system of motivating the enterprise's personnel to increase the productivity of its work.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретично-методологічні основи мотивації персоналу підприємства	6
1.1 Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства ..	6
1.2 Вартість праці і мотиваційні механізми її компенсації.....	12
1.3 Оцінка ефективності (продуктивності) та мотивація працівників	17
2 Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	24
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	24
2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	29
2.3 Аналіз перспектив ринкового розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	38
3 Обґрунтування управлінських рішень щодо побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства	43
3.1 Загальні рекомендації щодо вибору методу оцінки продуктивності працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	43
3.2 Впровадження методики визначення мотиваційного потенціалу працівників підприємства	50
3.3 Розрахунок економічної ефективності запланованих заходів	56
Висновки	60
Перелік джерел посилання	64
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	68
Додаток Б. Рецензія на кваліфікаційну роботу	76
Додаток В. Відгук керівника кваліфікаційної роботи	77

ВСТУП

Одним з головних завдань розвитку ринкової економіки є формування притаманної ринковим відносинам системи стимулювання продуктивної та ефективної праці на основі забезпечення ефективного управління персоналом промислового підприємства. Фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності та інноваційності виробничих процесів, які у свою чергу, залежать від креативності та підготовленості персоналу.

Важливим складовим елементом управління персоналом підприємства є вибір оптимальної системи колективного та індивідуального розвитку, що дасть змогу збалансувати міру витрат праці та її кінцеві результати, а також особисту мотивацію працівника та мету діяльності підприємства. Сюди слід віднести заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також систему винагород за продуктивну працю. Удосконалення своєї роботи і відповідно збільшення обсягу робіт – є прямим зобов'язанням кваліфікованого працівника. До того ж, більша частина премій, що існує на промислових підприємствах, виплачується постійно і майже не залежить від конкретних показників діяльності підприємства і тому сприймається працівниками як належне, тим самим не виконуючи своєї стимулюючої функції. Також не обґрунтованими є процеси розвитку персоналу на основі організації заходів з навчання та перенавчання. Все це й обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо забезпечення ефективної мотивації персоналу підприємства і, як наслідок, підвищення продуктивності його праці.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад мотивації персоналу підприємства;

- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності.

- обґрунтування рекомендацій щодо забезпечення ефективної мотивації персоналу підприємства і підвищення продуктивності його праці.

Об'єктом розроблення виступають процеси мотивації персоналу підприємства.

Предметом даної роботи є методи та процедури мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використані методи системного і економічного аналізу, фінансово - економічний аналіз показників підприємства, аналітичний метод дослідження сильних і слабких сторін діяльності підприємства та метод дослідження мотиваційного профілю працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні організаційної та інформаційної системи підтримки управлінських рішень щодо забезпечення ефективної мотивації персоналу підприємства.

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства.

Слово мотивація походить від латинського слова «movere», яке означає «рухатися», «рухати» або «йти вперед» тощо [1]. Мотивацію можна визначити як стимулювання, надихання та спонукання працівників працювати якнайкраще. Мотивація – це психологічний термін, який означає, що її не можна нав'язувати працівникам. Це відбувається автоматично зсередини співробітників, оскільки це бажання виконувати роботу.

Джо Келлі визначив мотивацію як «Мотивація — це процес, у якому потреби спонукають до поведінки, спрямованої на досягнення цілей, які можуть задовольнити ці потреби» [1].

За словами Р. Г. Скота, «мотивація означає процес спонукання людей до дій для досягнення бажаних цілей» [2].

За словами Майкла Дж. Джуціуса, «мотивація — це акт стимулювання когось або себе до досягнення бажаного курсу дій, до натискання потрібної кнопки для отримання бажаних результатів» [3].

Мотивація – це в першу чергу психологічна характеристика людини, яка показує рівень прихильності до певної мети. Мотивація показує, як працівник думає про свою роботу, якщо він мотивований, то рівень продуктивності буде високим. Мотивація також пов'язана з моральним духом: якщо моральний дух високий, це свідчить про те, що працівники задоволені роботою, і вони віддані та віддані своїй роботі. Але якщо мораль низька, це призводить до низької продуктивності, прогулів і високої плинності кадрів.

Існує значна кількість мотиваційних теорій, які в наукових джерелах прийнято поділяти на основних наукових підходів [1-5]:

- ❖ теорії мотивації потреб
- ❖ теорії справедливості мотивації

- ❖ теорії мотивації очікування
- ❖ теорії мотивації підкріплення
- ❖ теорії мотивації цілеполагання

1. Теорії мотивації потреб. Зосереджується на тому, що потрібно людям для задоволеного життя. Згідно з теорією потреб, людина мотивована, коли вона ще не досягла певного рівня задоволеності своїм життям. Задоволена потреба не є мотиватором.

Теорію потреб можна легко пояснити, посилаючись на ієрархію потреб Маслоу — п'ять потреб, починаючи від найпростіших фізіологічних потреб до найвищих потреб у самореалізації. Відповідно до Маслоу, люди будуть мотивовані задовольнити будь-яку потребу, яка є для них головною в даний момент часу. Починаючи з фізичної потреби, яка є найосновнішою, кожна потреба має бути задоволена, перш ніж індивід забажає задовольнити потребу на наступному вищому рівні — заробітна плата, їжа, житло. Після задоволення всіх потреб виникає потреба в самореалізації.

Теорії потреб підкріплюють припущення, що люди мають психологічні потреби, які виникають через основні біологічні потяги, як-от голод, спрага, секс або уникнення болю, хоча й виходять далеко за рамки. Під мотивацією в даному випадку розуміється зміст задоволення таких потреб; а теорії потреби називаються «теоріями змісту». Теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія ERG Альдерфера, теорія подвійної структури Герцберга та теорія потреб Девіда Макклелланда належать до цієї групи теорій.

А) Теорія ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до Маслоу існує п'ять ключових категорій потреб, які розташовані в ієрархії. Потреби, що належать до нижчих рівнів, повинні бути задоволені спочатку, перш ніж потреби вищого рівня стануть важливими. Фізіологічні потреби (наприклад, їжа, вода, повітря) займають найнижчий рівень в ієрархії. Далі йдуть потреби безпеки, такі як безпека, свобода від небезпеки, міцне здоров'я тощо. Далі соціальні потреби, прикладами яких є любов, прихильність і прийняття групою? Далі йдуть потреби в повазі, які досягаються завдяки визнанню та повазі з боку колег і голосним схваленням з боку інших. На найвищому рівні знаходяться потреби в

самоактуалізації, які пов'язані з навичками та потенціалом; і стосуються пошуку можливостей для самореалізації, на яких можна побудувати кар'єру.

Б) Теорія ERG Альдерфера подібна до теорії ієрархії потреб Маслоу. Однак замість п'яти ключових категорій потреб теорія ERG має лише три основні категорії потреб, а саме: (а) потреби існування, які є такими ж, як фізіологічні потреби в теорії ієрархії потреб Маслоу; (б) потреби в стосунках, які пов'язані з успішним спілкуванням з іншими; і (с) потреби зростання, які пов'язані з саморозвитком і зростанням. Ці три категорії потреб також розташовані в ієрархічному порядку.

В) Теорія подвійної структури Герцберга. Ця теорія стверджує, що фактори мотивації впливають на один вимір, починаючи від задоволення до незадоволення. Ця теорія об'єднує потреби у дві загальні категорії, а саме: гігієнічні потреби та мотиваційні потреби. Крім того, ця теорія припускає, що ставлення людей до тих аспектів роботи, які вважаються мотиваторами, впливає на задоволеність роботою, а не на мотивацію. Вони називаються факторами гігієни, які включають наступне: міжособистісні стосунки, політику компанії, умови праці, нагляд, а також зарплату та виплати. З іншого боку, мотиватори включають наступні: досягнення, незалежність, визнання та відповідальність, виклик тощо. Ця теорія особливо застосовується в техніці, яка використовується для структурування завдань співробітника під назвою «збагачення роботи». Теорія подвійної структури Герцберга передбачає, що менеджери приймають двоетапний процес, де перший етап вимагає усунення факторів, які викликають незадоволення, щоб підвищити мотивацію на робочому місці; а другий етап вимагає збільшення можливостей для досягнення, визнання, відповідальності, просування та зростання.

Г) Теорія набутих потреб Девіда Макклелланда стверджує, що певні типи потреб набуваються протягом життя конкретної людини. Отже, люди не народжуються автоматично з такими потребами, а набувають їх через різноманітний життєвий досвід. Ці потреби згруповані в такі категорії: (а) потреби досягнення; (2) потреби в приналежності; і (3) потреби в електроенергії. МакКлелланд пояснює, що люди з сильною потребою в досягненнях, швидше за все, отримують

задоволення від підприємницької та інноваційної діяльності; в той час як ті, хто має високу потребу в приєднанні, зазвичай є успішними інтеграторами; і ті, хто має сильні потреби у владі, часто досягають найвищих рівнів в організаційній ієрархії.

2. Теорії справедливості мотивації. Базується на припущенні, що основним фактором мотивації до роботи є оцінка людиною рівності чи справедливості отриманої вигоди.

Ця теорія розглядає, що задовольняє і що не задовольняє людей. Теорія справедливості зосереджується на грошах як на найважливішому стимулі на робочому місці. Працівники порівнюють те, що їм платять за їхні зусилля, з тим, що отримують інші за подібного сценарію. Коли вони відчують, що їм несправедливо заплатили, у них виникає напруга, яку вони намагаються вирішити, змінивши свою поведінку.

Передбачається, що існуватиме межа, до якої людина буде терпіти низку несправедливих подій, які штовхнуть її за межу. Сильних працівників, які вважають, що з ними поводитися несправедливо, можна розірвати; слабкі стають замкнутими та образливими.

Теорія справедливості припускає, що люди мотивовані досягти та зберегти справедливе ставлення до себе. У цьому випадку власний капітал розуміється як розподіл винагороди прямо пропорційно вкладу кожного працівника в організацію. Отже, ця теорія зосереджена на відносинах обміну між окремими особами та групами та мотиваційних ефектах відчутного дисбалансу в обміні. Ця теорія може бути додатково проілюстрована таким чином: спочатку відповідна особа розробляє співвідношення витрат і результату. Вхідні дані в цьому випадку стосуються внеску особи в організацію, наприклад часу, зусиль, навичок, освіти, досвіду тощо [6]. Результати, з іншого боку, стосуються винагороди, отриманої від організації, як-от заробітна плата, переваги, визнання та просування по службі. Далі людина порівнює співвідношення витрат і результату з тим, що він сприймає як співвідношення вкладів і результатів для іншої особи, яка може бути колегою по роботі, або другом, який працює в іншій організації, або навіть звичайною людиною в його організації. Якщо два співвідношення, які

порівнюються, приблизно однакові, відповідна особа може відчутти, що організація ставиться до неї однаково або справедливо. З іншого боку, якщо його співвідношення витрат і результатів вище, ніж у «іншого для порівняння», він може почуватися недостатньо винагородженим і, таким чином, мотивований вносити зміни. Такі зміни можуть включати зменшення його власних вкладів; намагатися підвищити свій загальний результат, вимагаючи підвищення заробітної плати; вийти з організації; або провести нове порівняння з іншою особою. Оскільки оплата праці є найбільш релевантним результатом у контексті теорії справедливості, це передбачає, що керівники уникають проблем, що виникають через несправедливість, забезпечуючи справедливий розподіл винагороди, тобто на основі продуктивності працівників; і щоб кожен чітко розумів основу своєї оплати праці [7].

3. Теорії мотивації очікування говорять, що люди вибирають, як поводитися серед альтернативних варіантів дій, виходячи зі своїх очікувань щодо того, що вони отримають від кожної дії.

Простіше кажучи, нас мотивують бажані речі, яких ми очікуємо досягти. Таким чином, мотивація - це поєднання:

1. По-перше, валентність: значення сприйнятого результату.
2. По-друге, інструментальність: віра в те, що якщо я виконаю певні дії, то досягну певного результату.
3. Нарешті, очікування: віра в те, що я здатний виконати дії.

Компанії повинні мотивувати людей робити щось, показуючи їм щось бажане, вказуючи, наскільки просто це отримати, а потім підтримуючи їхню віру в те, що вони можуть цього досягти.

Теорія очікування припускає, що мотивація значною мірою залежить від розумових очікувань індивіда щодо його здатності виконувати завдання та згодом отримувати бажану винагороду. На відміну від теорій потреб, розглянутих вище, теорія очікування зосереджується не на розумінні різних типів потреб, а скоріше на конкретному процесі мислення, який люди використовують для досягнення своїх винагород. Ця теорія приділяє особливу увагу взаємозв'язкам між такими факторами: (1) зусилля індивіда; (2) можливість

високої продуктивності; і (3) бажаність результатів, що впливають із високої продуктивності. Таким чином, по суті, теорія очікування стверджує, що мотивація значною мірою залежить від того, наскільки конкретна людина хоче чогось і наскільки ймовірно ця людина отримає це. Крім того, ця теорія припускає, що менеджери повинні визнати, що: (а) працівники працюють з багатьох причин; (b) такі причини можуть змінюватися з часом; і (3) «необхідно показати працівникам, як вони можуть досягти бажаних результатів» [8].

4. Теорія мотивації підкріплення. Ця теорія говорить про те, як наслідки минулої поведінки впливають на майбутні дії в циклічному процесі навчання.

Підсилення можна використовувати кількома різними способами:

1. По-перше, позитивне підкріплення посилює бажану поведінку, надаючи винагороду. напр. працівник, який докладає більше зусиль, щоб обслуговувати клієнтів, має бути винагороджений за свою наполегливу працю, що може спонукати його чи її працювати старанніше та виконувати більше завдань.

2. По-друге, покарання - це небажаний наслідок, який впливає з небажаної поведінки. напр. працівник, який грубо ставиться до клієнтів, може отримати догану, дисциплінарну відповідальність або попередження, щоб така поведінка більше не повторювалася.

5. Теорія мотивації цілепокладання. Ця теорія припускає, що схильність людей ставити цілі та прагнути до них є корисною, лише якщо людина розуміє та приймає певну мету.

Працівники не будуть мотивовані, якщо вони не володіють і знають, що не володіють навичками, необхідними для досягнення мети. Люди мотивовані, коли вони поведуться таким чином, що спонукають їх до певних чітких цілей, які вони можуть прийняти та розумно очікувати досягти.

Коли цілі є конкретними та складними, вони ефективніше функціонують як мотиваційні фактори як в індивідуальній, так і в груповій діяльності. Мотивація та відданість вищі, коли працівники беруть участь у встановленні цілей.

Теорія постановки цілей стверджує, що поведінка є результатом свідомих цілей і намірів. Таким чином, ця теорія ґрунтувалася на передумові, що людська дія є цілеспрямованою, оскільки вона керується свідомими цілями. Було помічено, що працівники, швидше за все, будуть мотивовані досягати цілей, які встановлюють як їхні керівники, так і вони самі. Ця теорія припускає, що керівник повинен розвинути глибоке розуміння процесів постановки цілей співробітниками та способів, за допомогою яких вони досягають цих цілей. Таким чином, застосовуючи цю теорію, менеджер може сформулювати та впровадити систему винагороди, яка відповідає потребам співробітників, уточнює очікування, підтримує справедливість і забезпечує підкріплення. Крім того, ця теорія, по суті, забезпечує розуміння мети, яку має намір досягти конкретний працівник, і наступних винагород, які працівник може отримати, якщо мета буде досягнута. Теорія цілепокладання характеризується двома ознаками, а саме: складністю мети та її специфічністю. Складність цілі - це ступінь або міра, якою мета стає складною і вимагає зусиль. З іншого боку, з точки зору конкретності цілі, зміст цілі може бути невизначеним («працюйте над цим») або конкретним. Рекомендується, щоб мета була конкретною, помірно складною та мотивованою для досягнення співробітників [10].

1.2 Вартість праці і мотиваційні механізми її компенсації

Як і матеріали, праця також є одним із основних витрат виробничої системи. Усі виробничі підприємства потребують робочої сили для здійснення своєї виробничої діяльності. Праця складається з працівників, які мають важливе значення для перетворення матеріалів у готову продукцію. Робітники керують машиною та виконують інші завдання, щоб допомогти перетворити матеріали на кінцевий результат.

Праця може бути як прямою, так і непрямою. Праця, яка безпосередньо бере участь у процесі перетворення, називається прямою працею, а особа, яка не бере участі, називається непрямою працею. Однак робоча сила повинна використовуватися належним чином і задовільно оплачуватися, щоб

мінімізувати плінність робочої сили та вартість робочої сили. На відміну від матеріалів, з працею працювати складно. Незадоволена праця завжди призводить до високих витрат на робочу силу та низької якості продукції. Тому має бути належне планування, облік і контроль праці [11].

Оплата праці в обмін на її послуги називається вартістю праці, яка становить основну частину загальних витрат на виробництво. Вартість робочої сили також зазвичай називають заробітною платою. Вартість робочої сили або заробітна плата є одним із основних елементів собівартості. Витрати на оплату праці представляють собою витрати, понесені як на пряму, так і на непряму оплату праці. Однак вартість робочої сили — це більше, ніж просто заробітна плата, оскільки вона включає загальну суму фінансових вигод, наданих концерном усім своїм працівникам і службовцям за їхній час і зусилля, витрачені на виробництво товарів і послуг. По суті, це фінансова винагорода, яка надається працівникам за їхній фізичний і розумовий внесок у перетворення сировини на готову продукцію. Вартість праці включає грошові та немонетарні (додаткові винагороди). Грошові виплати включають основну заробітну плату, надбавку за дороговизну, внесок роботодавця у фонд забезпечення, премію за продуктивність, пенсію та винагороду. Додаткові пільги включають субсидоване харчування, субсидоване житло, субсидовану освіту, медичне обслуговування та відпустку.

Як і праця, витрати на оплату праці також бувають двох типів, а саме [12]:

1. Прямі витрати на оплату праці: Прямі витрати на оплату праці — це сума, витрачена фабрикою на працівників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі. Його можна зручно й точно виміряти на основі одиниці продукції. Прямі витрати на оплату праці можна визначити та віднести до конкретної роботи, процесу чи продукту. Він є частиною собівартості. Прикладами прямих витрат на оплату праці є виплати робітникам, зайнятим виготовленням столу, друком книги та будівництвом дамби тощо.

2. Непрямі витрати на оплату праці: непрямі витрати на оплату праці — це сума, витрачена фабрикою на тих працівників, які безпосередньо не задіяні у виробничому процесі. Непрямі витрати на оплату праці стосуються витрат,

понесених на оплату праці таких працівників, які допомагають прямій праці завершити виробничі процеси. Його неможливо ідентифікувати та точно виміряти на основі одиниці продукції. Він понесений на користь ряду центрів витрат. Він є частиною накладних витрат. Прикладами непрямих витрат на оплату праці є оплата прибиральникам, сторожам, прибиральникам, наглядачам і бухгалтерському персоналу.

Належне вивчення, аналіз і контроль витрат на оплату праці є важливими для всіх виробничих підприємств з наступних причин [13, 14]:

- Вартість робочої сили - це основний елемент витрат, який покриває одну з основних частин загальної вартості продукту або роботи.
- Витрати на робочу силу важче контролювати порівняно з матеріальними витратами через участь людського фактора.
- На вартість робочої сили впливають зміни в державній політиці та вимоги профспілки.
- На вартість робочої сили негативно впливають незадоволеність, нерегулярність, неефективність, простої, висока плинність робочої сили, відсутність зацікавленості та негативне ставлення працівників.
- Вартість праці важлива тим фактом, що прямі витрати на оплату праці беруться за основу оцінки суми заводських накладних витрат при визначенні собівартості продукції.

Організації можуть мотивувати працівників своїх виробничих ліній за допомогою фінансових винагород, таких як підвищення ставок заробітної плати або розподілу прибутку, а також за допомогою нефінансових винагород, таких як розширення робочих місць і делегування повноважень разом із використанням мотиваційних теорій, розглянутих в п. 1.1 даної кваліфікаційної роботи.

Основною причиною низької мотивації є незадоволення зарплатою працівників виробництва. Вони отримують вдвічі менше, ніж інспектори контролю якості, які не беруть участі у виробничому процесі. Ці працівники отримують низьку щотижневу заробітну плату та премію за виконання планових показників. Це означає, що в разі перебоїв з електропостачанням або поломки

обладнання на заводі працівники не зможуть виконати планові показники і не отримають премію [15].

Це викликає відчуття розчарування, оскільки працівники не можуть контролювати такі проблеми, і вони вважають, що з ними повелися несправедливо. Тому в першу чергу необхідно збільшити оплату праці працівників. Зрештою, відповідно до принципів наукового менеджменту Тейлора, працівники хочуть грошей. Крім того, відповідно до ієрархії потреб Маслоу, найосновніші потреби – це психологічні потреби голоду, спраги та житла, які отримуються за рахунок заробітної плати. Ця заробітна плата, якщо вона не є рівною, має бути близькою до зарплати кварталних інспекторів, оскільки інспектори не роблять внеску у продуктивність компанії. У цьому випадку організація безумовно зіткнеться зі зростанням вартості робочої сили, але якщо більша заробітна плата спонукатиме працівників наполегливо працювати, то продуктивність, тобто випуск на одного працівника, зросте.

Тоді це може нівелювати зростання витрат і призвести до збільшення виробництва товарів.

Тим не менш, саме нефінансові винагороди будуть відігравати важливу роль у підтримці високого рівня мотивації, який ініціюється фінансовими винагородами. Розподіл прибутку також є фінансовою винагородою, яка допоможе працівникам відчувати себе більшою частиною бізнесу, оскільки в роки високого прибутку їм надається відсоток від прибутку. Тоді вони захочуть зробити свій внесок у підтримку цієї прибутковості. Розширення робочих місць (включаючи ротацію посад), робота в команді, гуртки якості, встановлення цілей, делегування, вдячність і визнання організацією (нагороди) – це всі методи, які організації можуть використовувати для мотивації співробітників [16].

Розширення роботи збільшує обсяг роботи, щоб забезпечити ширші та глибші завдання. Це передбачало б чергування робочих місць, коли працівники могли б змінювати роботу через певний час, що дає їм змогу виконувати різноманітні роботи, і збагачення роботи, яке організовує роботу таким чином, щоб працівники могли максимально використовувати свої здібності та виконувати роботу з меншим наглядом.

Слід також здійснити делегування, яке є передачею підлеглим. Це означало б, щоб працівники приймали певні рішення щодо виконання завдань. Розширення прав і можливостей пішло б далі й дало б їм змогу контролювати, як виконувати свої завдання, використовуючи ефективні методи.

Розширення робочих місць, делегування та розширення повноважень – усе це відповідає теорії Y Макгрегора, згідно з якою працівникам подобається працювати та шукати відповідальності [16]. Ці методи допомагають працівникам відчувати себе більшою частиною процесу та бізнесу, оскільки вони виконують лише одне завдання, і їх заохочують до підвищення ефективності. Оскільки на них покладено відповідальність, вони відчувають довіру та більшу лояльність до фірми. Коли вони виконують завдання, пов'язані з усім процесом, вони отримують більше задоволення від того, що бачать кінцевий результат. Вони вдосконалюють свої навички, отримують більше досвіду та відкривають більше можливостей для свого майбутнього. Єдина небезпека полягає в тому, що деякі працівники можуть боятися виконувати додаткові завдання, оскільки вони бояться невдач і, як наслідок, втрати роботи.

Тоді також будуть створені гуртки командної роботи та якості. Відповідно до цього робітники повинні бути розділені на групи і виділені ділянки, протягом виробничого часу на яких вони відповідають як за виробництво, так і за якість продукції. Таким чином, інспекторів якості можна було б усунути, і основна причина демотивації серед працівників зникла. Команди регулярно зустрічатимуться, щоб обговорювати якість продукції та вдосконалення, а також будь-які проблеми у виробничій лінії організації. Потім вони представили б свої дослідження та результати керівництву, яке могло б імплементувати найкращий результат на виробничій лінії, а також винагородити групу, яка придумала найкращу ідею. Гуртки якості дозволяють успішно брати участь всього персоналу в прийнятті рішень [17]. Працівники відчувають більшу організованість і більше відчувають досягнення цілей, які вони самі допомогли вирішити. Працівники мають практичний досвід і найкраще розуміють проблеми, ніж будь-які наймані посадові особи контролю якості. Працівники найкраще здатні запропонувати рішення, які точно відповідають ситуації, і таким

чином значно підвищити власну продуктивність, а також ефективність організації в цілому.

Оскільки їхні соціальні потреби та потреби в самооцінці згідно з моделлю ієрархії потреб Маслоу задовольняються завдяки командній роботі (взаємодія) і вдячності з боку керівництва (винагороди), вони мають високу мотивацію.

Організації повинні повною мірою використовувати теорії мотивації. Це правда, що гуртки якості є неформальними і можуть призвести до певних витрат часу на зустрічі, але цього можна уникнути, винагороджуючи участь у позаробочий час. Крім того, страх перед конкуренцією серед різних кіл не повинен зупиняти менеджерів від використання цих методів, оскільки здорова конкуренція заохочує прогрес і розвиток інноваційних ідей, що найменше сприяє вищій мотивації, більшій продуктивності та прибутковості.

1.3 Оцінка ефективності (продуктивності) та мотивація працівників

Оцінка продуктивності дозволяє керівникам офіційно визнати досягнення та внесок своїх співробітників. Подяка, яку отримують підлеглі, сприяє більшому утриманню високопродуктивних співробітників. Під час оцінювання ефективності керівник може використовувати стимули, такі як підвищення та просування по службі, щоб мотивувати працівників [18].

Для керівництва оцінка ефективності виявляє ключових і неключових виконавців. Потім керівництво вживає заходів для вдосконалення ключових виконавців і розвитку неключових, щоб вони виявляли найкращі результати. Атестація продуктивності визначає сфери, де необхідні навчання та розвиток. Це має на меті виявити їхні слабкі сторони та дати їм змогу вдосконалюватися для майбутнього розвитку кар'єри. Якщо працівник хоче стати менеджером, але йому бракує лідерства, звіти про ефективність виявляють цю некомпетентність. Співробітники використовують огляд, щоб розширити свою базу навичок і зосередити увагу на сферах, які потребують навчання та розвитку. Це допоможе працівникам вирішити, чи працюють вони в галузі, яка відповідає їхнім

цінностям і особистості. Крім того, це допомагає керівництву генерувати ідеї щодо вдосконалення.

Одним із секретів успішної компанії є те, що вони визнають важливість мотивації персоналу. Слідкуйте за компаніями, яким 10 років і більше, секрет їхнього існування та довголіття полягає в наведеній вище істині. Солідний і хороший менеджмент не жартує з вищенаведеним поняттям [21].

Правда справи така; щоб персонал працював ефективно та результативно, працівники повинні бути мотивовані. Це означає, що їхні зусилля мають бути винагороджені фізичними, фінансовими та психологічними перевагами та стимулами, щоб вони могли підтримувати високий рівень моралі, задоволення та продуктивності. Це означає, що працівників слід стимулювати до бажаного курсу дій, надаючи їм можливість отримати те, що вони хочуть.

Мотивація співробітників є функцією всіх керівників взагалі і менеджерів з персоналу зокрема. Нижче наведені деякі прийоми, які може використовувати менеджер для мотивації співробітників [19-21]:

1. Забезпечення участі співробітників у процесі прийняття рішень.
2. Виплата адекватної та справедливої винагороди працівникам.
3. Подяка працівникам за хорошу роботу.
4. Інформування співробітників про зміни в політиці компанії
5. Виявляти інтерес до працівників і приділяти їм належну особисту увагу
6. Максимально повне використання навичок, ідей, пропозицій і здібностей співробітників
7. Надання співробітникам корисних вказівок і допомоги, коли вони мають проблеми
8. Щоб співробітники відчували себе в безпеці своєї роботи та не хвилювалися
9. Подавати гарний приклад і проявляти особисту старанність
10. Повідомлення стандартів працівникам і інформування їх про те, наскільки добре вони працюють і що вони можуть зробити для покращення.

Необхідність мотивації співробітників більше не приховується. Що залишається суперечливим, так це найкращий метод мотивації. Швидке зростання і поява теорій мотивації є яскравим свідченням цього. Потреби та ситуації людей відрізняються. Це означає, що не може бути простих узагальнень чи одного найкращого методу мотивації, а скоріше вибіркоче застосування методів, запропонованих вище.

Оцінка ефективності (продуктивності) - це регулярний, формалізований і зафіксований огляд того, як особа виконує свою роботу. Це оцінка якості роботи працівників. Оцінка продуктивності — це безперервне систематичне оцінювання особистості щодо її продуктивності на роботі та її потенціалу для розвитку.

Атестація персоналу є невід’ємною частиною роботи кожного керівника. Дійсно, навмисне чи ні, це відбувається неофіційно на щоденній основі, щоб визначити, як виконати роботу та яким співробітникам призначити які обов’язки. Однак формалізована оцінка – це спланована, систематична, методична та комплексна спільна оцінка оцінювачем та оцінювачем. Рівень участі персоналу, ступінь планування, а також цілі та пріоритети систем оцінювання відрізняються від однієї організації до іншої [22].

Основними завданнями атестації персоналу є [22, 23]:

- Виявляти та винагороджувати компетентність і досконалість
- Визначити потреби в навчанні персоналу та розвинути потенціал тих співробітників, які можуть задовольнити різні майбутні потреби в робочій силі всередині організації.
- Щоб виявити недоліки продуктивності та стимулювати їх покращення
- Мотивувати співробітників бути високопродуктивними на основі їх знання про майбутню оцінку їхньої роботи

Спланована та формалізована схема оцінки роботи передбачає:

1. Визначення чітких робочих цілей, завдань і стандартів для кожного працівника
2. Об’єктивна оцінка роботи персоналу та результатів за попередньо узгодженими стандартами.

3. Відкрите обговорення результатів та їх наслідків
4. Угода про плани майбутньої роботи оцінювача та керівника.

Традиційний метод атестації працівників полягає в щорічному заповненні керівництвом працівників типової форми атестації. У формі зазвичай розглядаються різні аспекти роботи співробітників, такі як рівень продуктивності, співпраця з колегами, здатність працювати самостійно, ініціатива, свідомість витрат, цілеспрямованість тощо. Ефективність кожного працівника за рік, що перевіряється потім оцінюється за кожним із цих критеріїв за допомогою числової шкали. Наприклад, якщо шкала становить від 1 до 10, працівник може отримати 2/10 за рівень продуктивності, 3/10 за співпрацю з колегами тощо. Потім бали підсумовуються, щоб визначити, чи працівник добре чи ні.

На додаток до оцінки минулих результатів роботи працівника, керівника можна попросити оцінити потенціал працівника для зростання та просування, заявивши, що працівник є «дуже перспективним», «середнім і може досягти успіху, докладаючи зусиль», «малоймовірно, що просуватиметься» або 'повне списання'. На завершення офіцера можна запросити зробити загальний коментар щодо працівника, після чого форма надсилається вищій ієрархії керівництва для розгляду, коментарів і схвалення або відхилення.

Щоб зробити систему оцінки успішною, при її розробці та роботі необхідно дотримуватися наступних принципів.

1. Він має бути адаптований до особливостей і потреб організації
2. Це не слід розглядати як щорічну, ритуальну вправу без будь-якої мети, змісту та значення.
3. Воно має бути об'єктивним і справедливим, щоб оцінка ефективності роботи працівника не залежала від того, кого він або вона знає в організації. Щоб цього досягти, у вправі має бути задіяно не лише безпосереднього керівника оцінювача. Слід залучати до уваги колег і підлеглих оцінювача.
4. Він повинен бути стандартизований у всій організації
5. Він має ґрунтуватися на конкретних цілях або завданнях щодо вдосконалення

6. Воно має включати певну форму самооцінки та має базуватися на відкритому конструктивному обговоренні, а не на широкій похвалі чи критиці.

7. Підлеглі повинні брати участь у постановці цілей, за якими вони будуть оцінюватися в майбутньому. Начальники не повинні нав'язувати своїм підлеглим цілі.

8. Лінійні керівники повинні бути навчені прийомам і методам оцінки продуктивності та повинні визнавати та цінувати його внесок в ефективність організації.

9. Схему слід розробляти лише з кількома цілями. Системи оцінювання, розроблені для покращення продуктивності, не повинні одночасно розглядати заробітну плату, зарплату чи просування по службі, оскільки ролі судді та консультанта не є додатковими, тому їх слід розділити.

Впровадження атестації співробітників є важливим обов'язком для керівника та керівника компанії. Співробітників високо хвалять за їхній внесок і пропонують конструктивні шляхи вдосконалення сфери, які ще вивчаються. Тому добре розроблені системи оцінювання можуть зміцнити хороші стосунки між керівниками та працівниками. Щоб покращити систему оцінювання, є кілька способів, таких як (1) спільний підхід, (2) чітка мета, (3) зосередження на спостережуваній поведінці (4) уникання особистого зворотного зв'язку [23]:

1. Спільний підхід: якщо і керівник, і співробітники допомагають розробити систему оцінювання, вони, ймовірно, її підтримають. Таким чином, спільний підхід має кілька переваг. Система оцінювання, швидше за все, буде прийнята та схвалена як керівником, так і працівниками, оскільки вона була створена їхніми колегами. Крім того, фактична форма оцінювання, ймовірно, буде більш значущою та доречною, оскільки вона безпосередньо відображає цілі їхніх колег. Крім того, параметри ефективності адаптовані до організації та чітко визначені відповідними термінами. Політика та процедури враховують цілі та проблеми організації.

2. Чітка мета: у офіційній системі оцінювання ефективності буде дві цілі, які конкурують під час процесу оцінювання. По-перше, це забезпечити зворотний зв'язок із співробітниками. Це має на меті допомогти співробітникам

розвиватися та підвищувати продуктивність. По-друге, це задокументувати продуктивність, а також повідомити та підтримати адміністративні рішення щодо підвищення зарплати, просування по службі та переведення. Тому ефективна система оцінювання полягає в зосередженні на одній меті під час співбесіди. Це допомагає керівнику проводити співбесіду для покращення продуктивності так часто, як це необхідно, на користь працівників, керівників та організації в цілому.

3. Зосередьтеся на спостережуваній поведінці: у процесі оцінювання обговорення між керівником і працівником є найважливішим. У цьому процесі супервайзери не навчені вести співбесіду зі своїми співробітниками. Основна причина, чому цей процес важливий, оскільки він допомагає працівникам зрозуміти та використовувати зворотний зв'язок, щоб розвиватися та покращувати свою продуктивність у майбутньому. Якщо зворотний зв'язок не зрозумілий, працівнику буде важко його зрозуміти.

4. Уникайте особистого зворотного зв'язку: у всіх формах оцінювання існує розділ про «сильні та слабкі сторони співробітника», де керівники коментують здібності та якості працівника, які сприятимуть або перешкоджатимуть виконанню роботи працівником. У формі керівник повинен оцінити співробітників за особистими рисами, такими як зрілість, ставлення та особистість. Проблема виникає, коли керівник дає відгук своїм співробітникам. Співробітники часто стають підозрілими, коли отримують загальні коментарі, такі як оцінка зрілості між 3 за 5-бальною шкалою або низькі навички міжособистісного спілкування. Працівники часто не погоджуються з цим типом зворотного зв'язку, оскільки оцінювана характеристика не спостерігається безпосередньо. Керівник не бачить ініціативи, здібностей, зрілості чи навіть професійних знань і навичок міжособистісного спілкування працівника, але він бачить у великій кількості індивідуальних форм поведінки, які вони роблять висновки про риси та здібності. Начальники, які оцінюють своїх працівників у цих нечітких, суб'єктивних термінах, можуть опинитися в суді, захищаючи свою оцінку ефективності від звинувачень у порушеннях ПВП та дискримінації жінок і меншин.

Підсумовуючи, оцінку ефективності слід розглядати як корисний процес у контексті ефективної системи управління персоналом. Слід прийняти як звичайний обов'язок керівництва перевіряти ефективність роботи всіх співробітників і регулярно обговорювати результати роботи зі своїми підлеглими. Оцінка роботи може бути ефективним інструментом, якщо вона використовується в конструктивній та мотиваційній манері. Співробітникам важливо знати, у яких сферах вони неефективні, а також у яких категоріях вони досягли успіху. Атестація роботи повинна бути добре продуманим інструментом, призначеним для досягнення бажаної поведінки. Коли ви спілкуєтеся зі співробітником за допомогою оцінки ефективності, це дає можливість прояснити будь-які розбіжності. Ці елементи допоможуть гарантувати, що оцінка ефективності, проведена в будь-якій організації, принесе бажані переваги та буде легше прийнята всіма зацікавленими сторонами.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зареєстровано 5 серпня 2016 року у м. Київ. Компанія контролюється ПАТ «Ритейл Капітал», яке знаходиться у власності кінцевого материнського підприємства – торгово-промислового холдингу Fozzy Group, до якого також входять гіпермаркети Fozzy, продуктиві «Фора», дискаунтери THRASH!, аптеки «Біла ромашка», магазини мобільного зв'язку Ringoo, ресторани, виробництва, кондитерські і туристична агенція «Сільпо Вояж» [24, 25]

Юридична особа	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 02152, місто Київ, пр. Тичини Павла, будинок 1В, кабінет 188
Код ЄДРПОУ	40720198
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші види діяльності	10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.85 Виробництво готової їжі та страв 11.02 Виробництво виноградних вин 17.11 Виробництво паперової маси 18.12 Друкування іншої продукції 26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних та інші (всього близько 60 позицій)
Розмір статутного капіталу	15 188 703 135,05 грн
Кількість працюючих	29 888 осіб

Торгівельна мережа «Сільпо» є однією з найбільших роздрібних мереж супермаркетів в Україні, що належить компанії Fozzy Group. «Сільпо» був запущений у 1998 році та почав свою роботу з одного магазину у Києві, а зараз налічує понад 300 супермаркетів в різних містах України з середньою торгівельною площею одного маркету 1410 м² [25].

Основним видом діяльності ТОВ «СІЛЬПО–ФУД» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, що підпадають під КВЕД 47.11. Проте, крім основного виду діяльності, згідно з класифікатором, компанії також займаються ще близько 57 видами діяльності, що свідчить про значний ступінь диверсифікації всередині компанії [24].

Окрім звичайних та дизайнерських супермаркетів, мережа магазинів «Сільпо» також включає:

1. Фудхоли «Сільпо» – це гастрономічні острівки з професійними відкритими кухнями. Кожен заклад на території фудхолу має власну концепцію, меню та команду. Загалом налічується 13 фудхолів.

2. Le Silpo – мережа делікатесних магазинів, що вирізняється стильним дизайнерським інтер'єром, винятковим асортиментом і високими стандартами персонального обслуговування. На полицях представлені товари преміальної якості, які походять з різних континентів, а також кулінарні вироби власного виробництва. Всього нараховується 4 таких маркети. Середня торговельна площа Le Silpo – 1878 м².

3. OffTop – це формат стильних «емоційних магазинів», які пропонують широкий асортимент подарунків, іграшок, товарів для дому і творчості, усіляких дрібничок для гарного настрою. Загалом існує 40 торгових точок такого формату в 17 населених пунктах [16, 25].

З рисунку 2.1 видно, що управління підприємством ТОВ «СІЛЬПО–ФУД» має лінійно–функціональну структуру, яка поєднує в собі принципи єдиноначальності та системної гнучкості, тобто поєднує переваги лінійної та функціональної структур. Недоліком такої організаційної структури є відмінність лінійних від функціональних служб, яка проявляється в тому, що

лінійні працівники часто протистоять роботі функціональних спеціалістів. Іноді можуть виникати прості розбіжності, які проявляються у неправильному тлумаченні інформації, отриманої від експертів і переданої керівному персоналу.

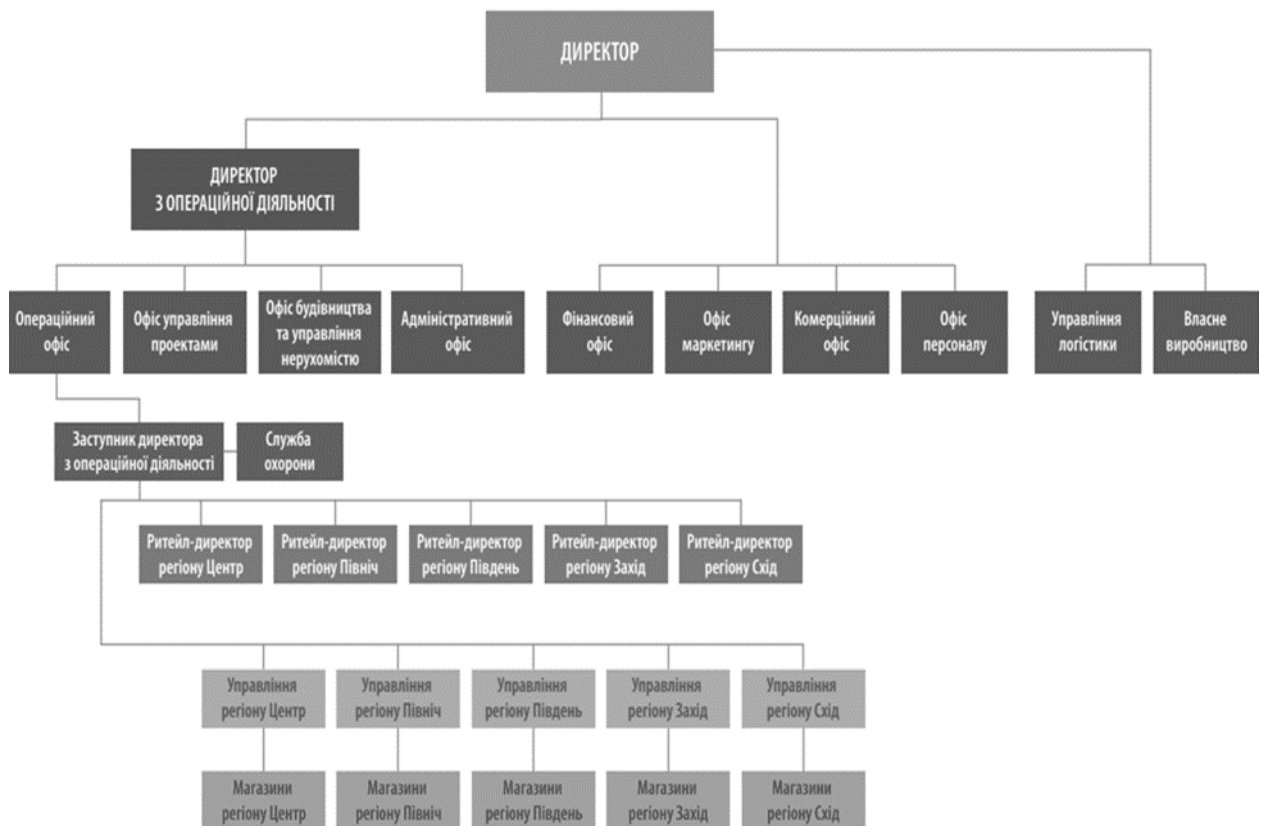


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [25]

Організаційна структура управління одиничного супермаркету мережі «Сільпо» наведена на рисунку 2.2. З рисунка можна зробити висновок, що супермаркети «Сільпо» мають комбіновану структуру управління, що поєднує риси лінійної та функціональної структур. З одного боку, є чітко визначена лінійна структура, де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – завідувачі відділів. Це відображається в ієрархічній організації, де кожен керівник має своїх підлеглих. З іншого боку, структура також функціональна, бо кожен відділ відповідає за певні функції (наприклад, молочний відділ, рибний відділ, окремо м'ясний відділ тощо) та керує своїми підлеглими. Це дозволяє більш ефективно виконувати специфічні завдання і забезпечує більш якісну роботу кожного відділу [26].

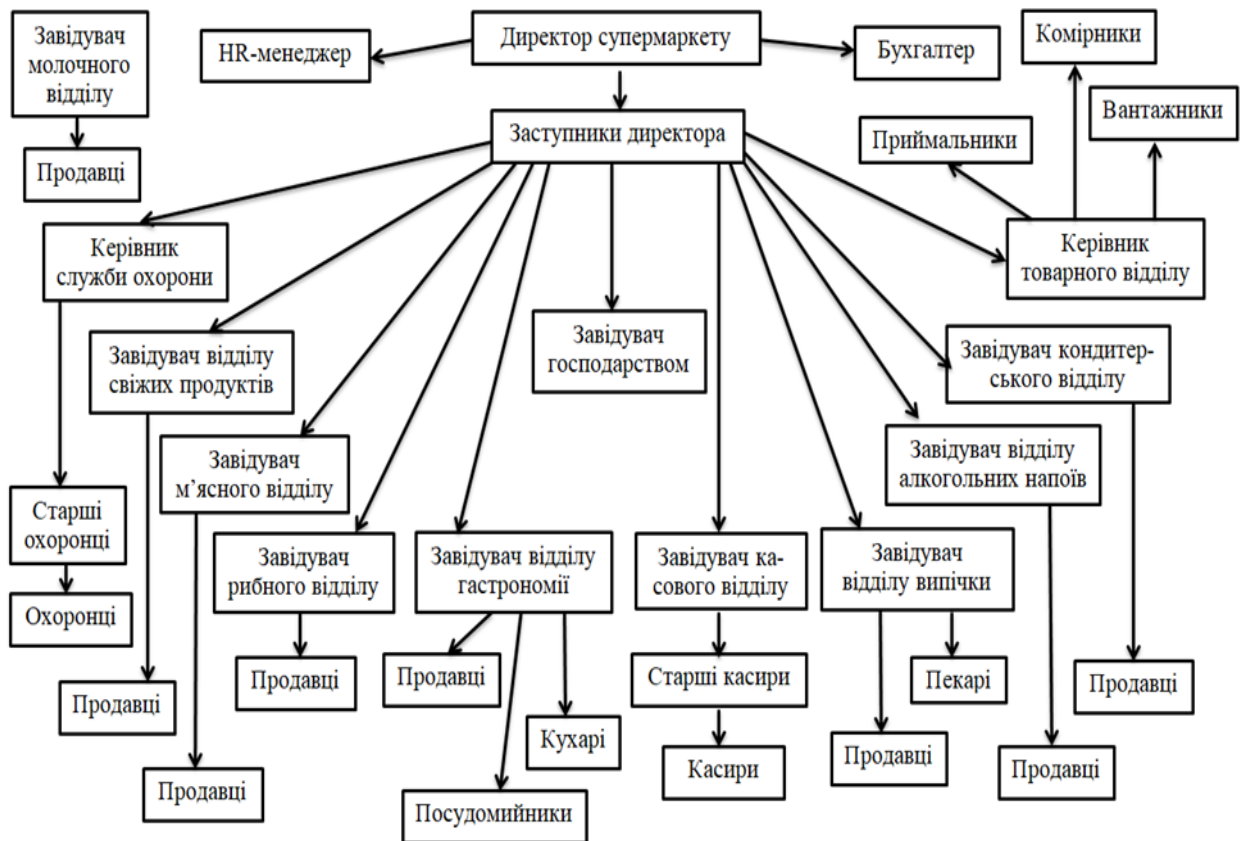


Рисунок 2.2 – Організаційна структура супермаркету мережі «Сільпо» [26]

Однак, слід зазначити, що занадто багато керуючих посад припадає на один супермаркет. Така організаційна структура сприяє затримці у прийнятті швидких та ефективних рішень. Крім того, може виникнути проблема комунікації й координації між різними рівнями управління, що, в свою чергу, може призвести до затримок і недосягнення бізнес-цілей. Зменшення кількості керівних посад може бути корисним для ефективності управління і зниження витрат на утримання персоналу [26].

Логістика мережі є складною системою, що об'єднує у собі управління матеріальними, сервісними та супутніми потоками в рамках єдиного процесу.

Відділ логістики тісно співпрацює з відділами закупівель, продажів та маркетингу. Перспективи розвитку логістичної системи однозначно наявні. Особливо під час війни, коли питання логістики постає, як ніколи, гостро і з'являється потреба у швидкому та гнучкому реагуванні на ті чи інші логістичні виклики і проблеми.

Для поповнення свого асортименту продуктів та забезпечення якості товарів, компанія співпрацює з багатьма постачальниками, серед яких:

ТМ "Олейна" - виробник соняшникової олії.

ТМ "Простоквашино" - виробник молочних продуктів, таких як молоко, сметана, йогурти та інші.

ТМ "Комо" - виробник сиру та молочних продуктів.

ТМ "АгроТрейд" - один з провідних оптових постачальників овочів та фруктів в Україні.

ТМ "Nestle" - міжнародна компанія, що спеціалізується на виробництві продуктів харчування та напоїв.

ТМ "Чумак" - виробник олії, майонезу, соусів та інших продуктів харчування.

ТМ "Укрпромпостач" - виробник м'ясних виробів та ковбас.

ТОВ "Данон Україна" - компанія, що спеціалізується на виробництві й постачанні молочних продуктів.

Це лише декілька з багатьох постачальників, які співпрацюють з мережею магазинів "Сільпо". Магазины «Сільпо» співпрацюють практично з усіма відомими виробниками. 80% постачальників – вітчизняні виробники. «Сільпо» імпортується все менше. Українські виробники вже досить сильні, вони пропонують досить хорошу продукцію та найкраще «співвідношення ціна-якість».

З 2017 року «Сільпо» бере активну участь у європейському конкурсі найінноваційніших магазинів видання European Supermarket Magazine (ESM). З того ж року і по 2022 рік включно дизайнерські супермаркети мережі потрапляють до переліку Europe's Finest Store, що є прямим визнанням досягнень мережі в покращенні власних магазинів і створенні неперевершеного досвіду для покупців [24]. У рейтингу Effie Awards Europe в 2022 році торговельна мережа «Сільпо» зайняла 8-ме місце в десятці найефективніших брендів Європи [25].

2.2 Аналіз рівнів, динаміки та структури результатів виробничо господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Велика кількість показників, що характеризують результати діяльності підприємства, створює методичні ускладнення їх системного розгляду. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих з них, що в найбільшій мірі задовольняють його потреби в інформації про реальний стан даного підприємства. Адміністрацію підприємства, наприклад, цікавить величина отриманого прибутку та його структура, а також фактори, що впливають на її величину. Податкові інстанції зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку: прибутку від реалізації продукції, прибутку від реалізації майна, позареалізаційних результатах діяльності підприємства та ін.

Аналіз кожної складової прибутку підприємства має конкретний характер, тому він дозволяє установникам та акціонерам вибирати напрямки активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз прибутку дозволяє виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат та фінансового ризику від інвестування у дане підприємство [27].

В аналізі використовуються наступні показники прибутку: прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), позареалізаційні результати (доходи і витрати від позареалізаційних операцій), прибуток який підлягає оподаткуванню, чистий прибуток.

Для характеристики динаміки розраховано техніко-економічні показники: абсолютні відхилення (базисні), темп приросту (базисний), середній абсолютній приріст, середній темп приросту [28]. Вихідними даними для розрахунків є показники звітності ТОВ «Перша логістична компанія», представлені в Додатку А [29].

Абсолютний приріст (або зменшення) Δi розраховується як різниця рівнів ряду [27]:

$$\text{а) базисний} \quad \Delta^{\text{б}} = y_i - y_0 \quad (2.1)$$

де y_1 – базовий рівень ряду динаміки, $y_1 = y_0$.

Темп приросту T_i виражається в процентах і показує, на скільки рівень y_i більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння [28]:

$$\text{а) базисний } T_{\bar{6}}^{\text{пр}} = \frac{y_i - y_0}{y_0} * 100\% \quad (2.2)$$

Середній абсолютний приріст $\bar{\Delta}$ характеризує середню зростання (або зменшення) n рівнів ряду динаміки та обчислюється за формулою [28]:

$$\bar{\Delta} = \frac{y_m - y_0}{m} \quad (2.3)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$).

Середній темп приросту показує на скільки в середньому збільшується (зменшується) цей рівень порівняно з попереднім. Його обчислюють за формулою [27]:

$$\bar{T}_{\text{пр}}^{\bar{6}} = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} * 100\% - 100\% \quad (2.4)$$

де m – число ланцюгових абсолютних приростів ($m = n - 1$);

y_n, y_0 – початковий та кінцевий рівні ряду динаміки.

Їх динаміку за 2021 - 2023 роки представлено у таблиці 2.1 та на рисунках 2.3 - 2.4.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Показники	Од. виміру	Роки		
			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	72784232	69990601	84727987
	$\Delta^{\bar{6}}$	тис. грн	-	-2793631	11943755
	$T_{\text{пр}}^{\bar{6}}$	%	-	-3,8	16,4
	$\bar{\Delta}^{\bar{6}}$	тис. грн	5 971 877,5		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\bar{6}}$	%	8,2		

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	52182936	50815360	60419457
	Δ^b	тис. грн	-	-1367576	8 236 521
	$T_{пр}^b$	%	-	-2,6	15,8
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	4 118 260,5		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	7,9		
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	20601296	19175241	24308530
	Δ^b	тис. грн	-	-1426055	3 707 234
	$T_{пр}^b$	%	-	-6,9	18,0
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн	1 853 617		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	9,0		
4	Інші операційні доходи	тис. грн.	412 332	725 090	906 959
	Δ^b	тис. грн.	-	312 758	494 627
	$T_{пр}^b$	%	-	75,9	120,0
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.	247 313,5		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	60,0		
5	Інші операційні витрати	тис. грн.	121 299	160 302	63 819
	Δ^b	тис. грн.	-	39 003	-57 480
	$T_{пр}^b$	%	-	32,2	-47,4
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.	-28 740		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	-23,7		
6	Сумарні доходи	тис. грн.	74480854	71289383	86596400
	Δ^b	тис. грн.	-	-3191471	12115546
	$T_{пр}^b$	%	-	-4,3	16,2
	$\overline{\Delta}^b$	тис. грн.	6 057 773		
	$\overline{T}_{пр}^b$	%	8,1		
7	Сумарні витрати	тис. грн.	76407002	78725422	88446805
	Δ^b	тис. грн.	-	2 318 420	12039803

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	3,0	15,8
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	6 019 901,5		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	7,9		
8	Прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	-1926148	-7436039	-1850405
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	-5509891	75 743
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	-286,1	4,0
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	37 871,5		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	2,0		
9	Чистий прибуток	тис. грн.	-1846179	- 7632318	- 1850405
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-	-5786139	-4 226
	$T_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-	-313,4	-0,2
	$\Delta^{\text{б}}$	тис. грн.	-2 113		
	$\bar{T}_{\text{пр}}^{\text{б}}$	%	-0,1		

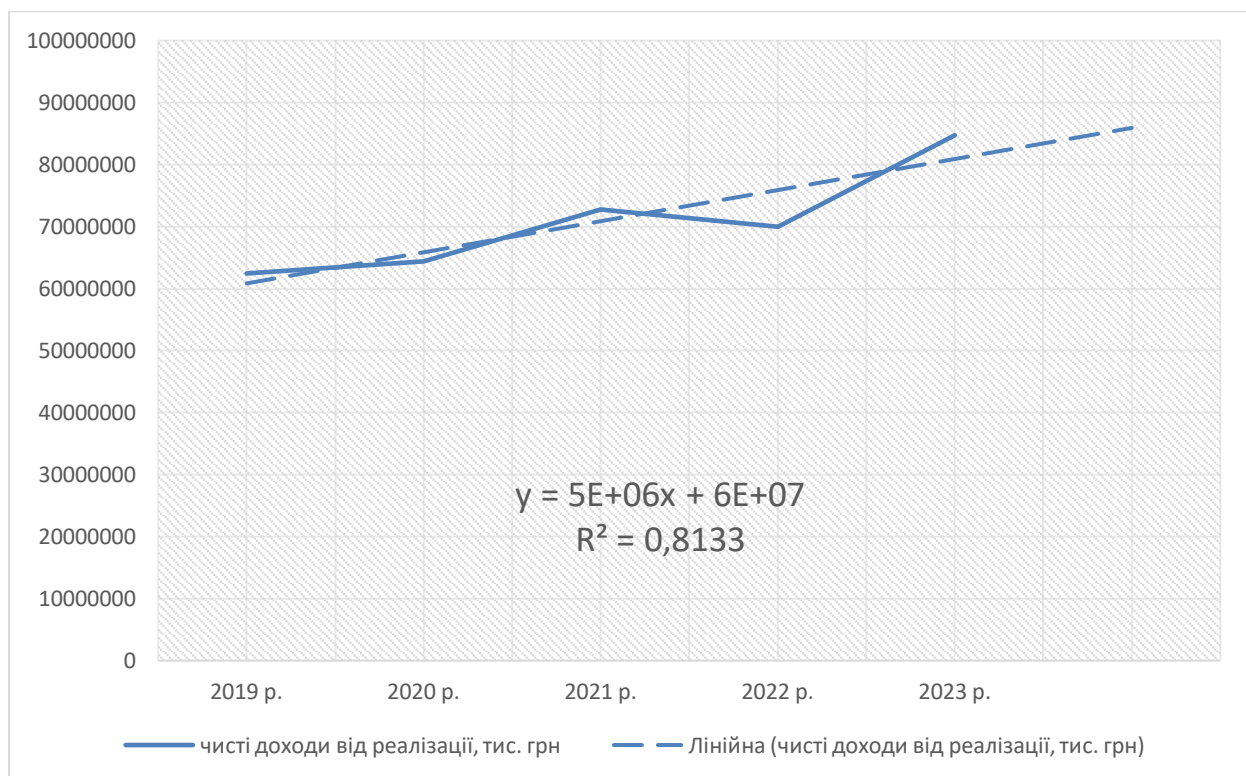


Рисунок 2.3 – Динаміка чистих доходів від реалізації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»,
тис. грн

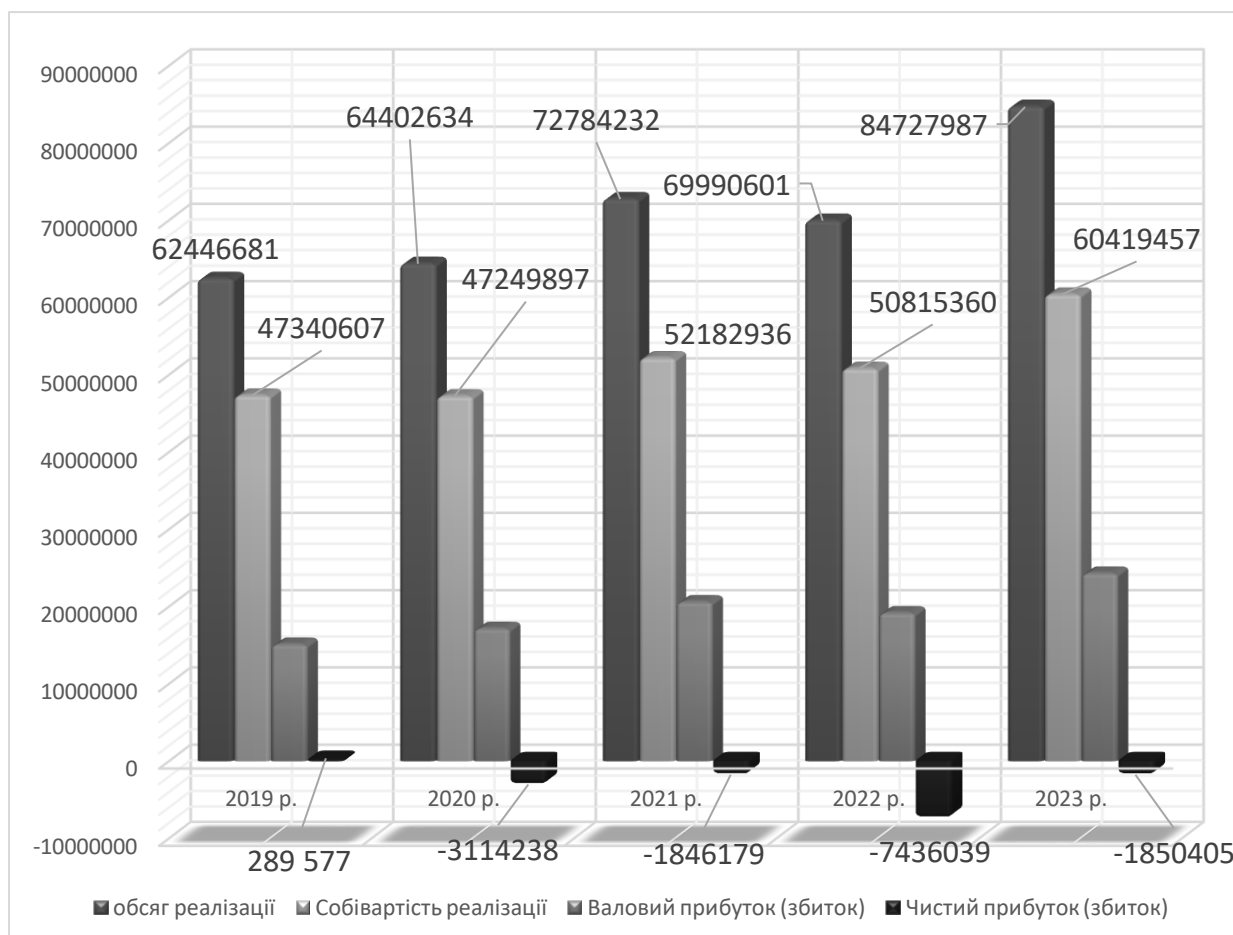


Рисунок 2.4 – Динаміка вартісних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тис. грн

З таблиці 2.1 можна зробити висновки, що обсяг реалізації за цей період має тенденцію до зменшення, що пов'язано з призупиненням виробничих процесів на підприємстві внаслідок бойових дій.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку (рис. 2.2) вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 289,5 млн. грн. у 2019 році до 1,85 млрд. грн. збитків у 2023 р., що являє собою негативну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період не з кращого боку. В цей же час обсяг реалізації мав позитивну динаміку і показав зростання з 62,4 млрд. грн у 2019 році до 84,7 млрд. грн у 2023 році (рис. 2.3). І при цьому, спостереження у більш короткочасній перспективі свідчать про те, що той же показник зріс від 7,4 млрд. грн збитків у 2022 році до 1,85 млрд. грн. у 2023 р. (табл. 2.1). А це вже підтверджує позитивну тенденцію

розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за останні два роки, що можна пояснити відновленням купівельного потенціалу населення в умовах воєнного стану.

Ефективність виробництва визначає рівень фінансово-економічних результатів і має поліномність визначення і застосування для аналітичних оцінок та управлінських рішень. З огляду на це важливим є відокремлювання за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожен з яких має певне практичне значення для системи господарювання.

Підвищення рентабельності забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондоємність, вище фондівдача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва. Також істотний вплив на показник рентабельності здійснює поліпшення використання матеріальних обігових коштів, при цьому знижується їхній розмір, що припадає на 1 гривню реалізованої продукції. Отже, чинники прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів є одночасно чинниками росту рентабельності виробництва.

Дані для проведення аналізу рентабельності діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2023 рік представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Дані для аналізу рентабельності діяльності підприємства

Показник	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.
Виручка від реалізації	69 990 601	84 727 987
Собівартість	50 815 360	60 419 457
Валовий прибуток	19 175 241	24 308 530
Сумарні доходи	71 289 383	86 596 400
Сумарні витрати	78 725 422	88 446 805
Прибуток до оподаткування	- 7 436 039	- 1 850 405
Податок на прибуток	-196 279	0
Чистий прибуток (- збиток)	- 7 632 318	- 1 850 405
Власний капітал	13 047 703	15 188 703
Весь капітал підприємства	33 669 438	33 199 120

Для розрахунку показників рентабельності капіталу переважно береться середня величина капіталу. Так, власний капітал на початок року склав 179 730 тис. грн., а на кінець року 212 031 тис. грн. Середня сума капіталу, що використовується в формулі рентабельності складатиме:

$$(13047703 + 15188703) : 2 = 14\,118\,203 \text{ тис. грн.}$$

Проте в умовах інфляції більш реальні оцінки можна одержати, використовуючи миттєві значення показників капіталу.

Розрахуємо показники рентабельності:

а) Рентабельність продаж [30]:

$$R_n = \frac{П_{pn}}{B} * 100, \quad (2.5)$$

де R_n — рентабельність продаж;

$П_{pn}$ — валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.;

B — виручка від реалізації продукції, тис. грн..

За аналізований період рентабельність продаж склала:

$$R_{n(2022)} = 19\,175\,241 : 69\,990\,601 * 100 = 27,4\%,$$

$$R_{n(2023)} = 24\,308\,530 : 84\,727\,987 * 100 = 28,7\%,$$

Таким чином, за останній рік з кожної гривні реалізованої продукції підприємство одержувало прибутку в 28,7 коп. і це на 1,3 коп. більше ніж в попередньому 2022 році.

б) Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат) [31]:

$$R_e = \frac{ОП_{pn}}{ЗВ} * 100, \quad (2.6)$$

де $ЗВ$ — сумарні витрати на продукцію, тис. грн..

$ОП_{pn}$ — сумарний дохід, тис. грн.;

$$R_{e(2022)} = 71\,289\,383 : 78\,725\,422 * 100 = 90,6\%,$$

$$R_{e(2023)} = 86\,596\,400 : 88\,446\,805 * 100 = 97,9\%$$

Звідси витікає, що кожна гривня операційних витрат в 2023 році принесла підприємству збиток в розмірі 2,1 копійок, це в 4,5 рази менше ніж у попередньому році.

в) Рентабельність (прибутковість) всього капіталу підприємства [31]:

$$R_k = \frac{ЧП}{K} * 100, \quad (2.7)$$

де *ЧП* — чистий прибуток, грн.;

K — весь капітал підприємства, грн..

$$R_{k(2022)} = -7\,632\,318 : 33\,669\,438 * 100 = -22,7\%,$$

$$R_{k(2023)} = -1\,850\,405 : 33\,199\,120 * 100 = -5,6\%$$

г) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK} * 100, \quad (2.8)$$

де *BK* — власний капітал підприємства, грн.

$$R_{bk(2022)} = -7\,632\,318 : 13\,047\,703 * 100 = -58,5\%,$$

$$R_{bk(2023)} = -1\,850\,405 : 15\,188\,703 * 100 = -12,2\%$$

Ефективність використання власних засобів підприємства в досліджуваному інтервалі збільшилась у 4,8 рази, що свідчить про позитивність результатів їх використання.

Зведемо отримані дані в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка рівнів показників рентабельності

Показник	2022 р., %	2023 р., %	Відхилення, %
Рентабельність продажів	27,4	28,7	1,3
Рентабельність операційної діяльності (окупність витрат)	90,6	97,9	7,3
Рентабельність всього капіталу	-22,7	-5,6	17,1
Рентабельність власного капіталу	-58,5	-12,2	46,3

З зазначеної моделі можемо зробити висновок, що рентабельність власного капіталу підприємства залежить від трьох чинників першого порядку: чистої рентабельності продажів, ресурсовіддачі та структури джерел коштів, які були інвестовані в підприємство. Важливість зазначених показників пояснюється тим, що вони в деякому значенні узагальнюють усі боки фінансово-господарчої

діяльності підприємства: перший чинник узагальнює звіт про фінансові результати, другий — актив балансу, третій — пасив балансу.

В основі зазначеної схеми аналізу закладена детермінована модель [28]:

$$R_{BK} = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Власний_капітал}} = R_n \times P_{\text{відт}} \times K_{\text{зал}}, \quad (2.9)$$

$$R_n = \frac{\text{Валовий_прибуток}}{\text{Виручка_від_реалізації}}, \quad (2.10)$$

$$P_{\text{відт}} = \frac{\text{Сумарні_доходи}}{\text{Усього_активів}}, \quad (2.11)$$

$$K_{\text{зал}} = \frac{\text{Загалом_джерел_коштів}}{\text{Власний_капітал}} \quad (2.12)$$

Для проведення факторного аналізу рентабельності підприємства можливе використання будь-яких прийомів елімінування. Ми використаємо один з найбільш простих — прийом абсолютних різниць.

Для зручності розрахунку впливу чинників на коефіцієнт рентабельності власного капіталу побудуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу та факторних показників в динаміці

№	Показник	2022 р.,	2023 р.,	Відхилення
1	Рентабельність продажів	0,274	0,287	0,103
2	Ресурсовіддача	2,117	2,608	0,491
3	Коефіцієнт фінансової залежності	2,580	2,185	-0,395
4	Рентабельність власного капіталу	-0,585	-0,122	0,463

Вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу зміни показника чистої рентабельності продажів визначимо наступною формулою:

$$R_{BK}^{PI} = \Delta R_n \times P_{\text{від}}^0 \times K_{\text{зал}}^0, \quad (2.13)$$

$$R_{BK}^{PI} = 0,563$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни показника ресурсовіддачі:

$$R_{BK}^P = R_n^1 \times \Delta P_{від} \times K_{зал}^0, \quad (2.14)$$

$$R_{BK}^P = -0,056$$

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансової залежності:

$$R_{BK}^{\Phi 3} = R_n^1 \times P_{від}^1 \times \Delta K_{зал}, \quad (2.15)$$

$$R_{BK}^{\Phi 3} = -0,296$$

Узагальнимо в таблиці 2.5 вплив чинників, які впливають на зміну показника рентабельності власного капіталу.

Як бачимо рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,046 пункти.

Таблиця 2.5 - Вплив чинників на рентабельність власного капіталу

№	Показник	Вплив
1	Рентабельність продажів	0,563
2	Ресурсовіддача	-0,056
3	Коефіцієнт фінансової залежності	-0,296
4	Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу)	0,058

Як свідчать дані розрахунків, наведені в таблиці 2.5 позитивний вплив на зміну рентабельності власного капіталу здійснював показник рентабельності продажів. Зміна ж показників ресурсовіддачі та коефіцієнта фінансової залежності негативно вплинула на величину коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

2.3. Аналіз перспектив ринкового розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

При дослідженні ринку продуктового ритейлу України, учасником якого є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вважається необхідним звернути увагу на провідних учасників цього сегменту, які мають значний вплив на його розвиток. Основними гравцями даного ринку є мережі супермаркетів «АТБ-маркет», «Сільпо», Novus, Varus, «Велика кишеня», «Таврія В» і мережі гіпермаркетів Metro, «Ашан». Порівняно з 2021 роком, 2022 рік сприяв збільшенню доходів далеко не всіх

учасників. Зокрема, на позитивний результат вдалось вийти тільки торговельним мережам Varus, «Велика кишеня» і «Таврія В» [26].

Конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну. В умовах війни торговельні мережі, як ніколи раніше, відіграють надважливу роль для покупців. Гнучкість та витривалість ринкових гравців проявляється по-різному: хтось знаходить рішення проблем та пристосується до змін, а хтось не може з цим впоратись та закриває свої двері назавжди. І в цьому учасникам ринку приходить на допомогу вміння правильно оцінювати усі можливості й ризики. Загалом, перспективи розвитку галузі є високими. У таблиці 2.6 наведено порівняльний аналіз маркетингової стратегії торговельних підприємства ринку ритейлу та існуючого комплексу стратегій ТОВ «СІЛЬПО–ФУД».

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз маркетингової стратегії торговельних підприємства та існуючого комплексу стратегій ТОВ «СІЛЬПО–ФУД» [32].

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Торгове підприємство
Напрямок розвитку	Сегментування	Метро Кеш Енд Кері Україна
	Глобалізації	Сільпо, АТБ Маркет, ТОВ “Ашан”
	Диверсифікації (вертикальна)	Сільпо, Епіцентр, АТБ Маркет,
Напрямок росту	Зростання	АТБ Маркет, ТОВ “Ашан”
	Стабілізації	Епіцентр АТБ Маркет,
	Виживання	Вопак
Комплекс маркетингу	Товарна	Еко–маркет, Сільпо
	Цінова	Сільпо, ТОВ “Ашан”, Білла, АТБ Маркет
	Розподілу	Метро Кеш Енд Кері
	Просування	Сільпо, ТОВ “Ашан”, АТБ Маркет
Привабливість ринку	Розвитку	АТБ Маркет, Сільпо, ТОВ “Ашан”
	Підтримання	Епіцентр, Еко–маркет
	Збирання врожаю	Метро Кеш Енд Кері
Конкурентні переваги (за М. Потрером)	Цінового лідерства	АТБ Маркет
	Диференціації	Метро Кеш Енд Кері
	Фокусування	Білла

На першому місці за кількістю магазинів та потоку покупців на добу можна винести - «АТБ-Маркет» – мережа лідирує по даним показникам та відривається від своїх конкурентів. Щодо асортименту товарів, тут можна відмітити – «Ашан Україна». Супермакети «Сільпо» – можна віднести до категорії найбільш популярних та близьких до покупців – саме тому, можна спостерігати велику кількість гостей щодня. Дуже популярними у мережі «Сільпо» є продукти власного імпорту – до них відносять продукцію іноземних виробників, які відбирається та перевіряються фахівцями мережі. Шлях від виробника до полиці супермаркету іде напругу, саме тому відвідувачі можуть куплять імпортні товари без великої націнки на продукцію, ніж у інших супермаркетах. Як зазначалося раніше, у компанії є власні торгові марки, однією з найпопулярніших є «Премія», до неї входить більше ніж 900 найменувань у більше ніж 100 категоріях товарів різного цінового сегменту. Також є програма лояльності, вона підлаштована під кожного клієнта індивідуально.

З метою діагностики реалізації маркетингової стратегії було досліджено зовнішнє та внутрішнє маркетингове середовище, в якому працює ТОВ «СІЛЬПО–ФУД» (табл. 2.7).

З аналізу маркетингового середовища, в якому працює компанія, можна зробити такі висновки:

– компанія орієнтується на політику підтримки доступних цін з невеликою торговельною націнкою (8–12%), що дозволяє продавати продукцію за доступною ціною, ніж в інших конкурентів. Крім того, компанія позиціонує себе як дискаунтер (магазин з вузькими категоріями та низькими цінами), активізує цінову політику, використовує різноманітні системи знижок;

– маркетингова стратегія розвитку компанії базується на корпоративних цінностях, у тому числі на довірі – компанія пропонує своїм клієнтам ретельно відібрані, ексклюзивні, високоякісні продукти, розроблені з думкою про їх процвітання; відкритість – використовує інновації та цифрові рішення для створення унікального зв'язку з клієнтами та створення комерції нового покоління;

Таблиця 2.7 – Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовище ТОВ «СІЛЬПО–ФУД» [32].

Ринкова реальність	Характеристика підприємства	
	Переваги	Слабкі сторони
	<p>1) Наявність відомих брендів і виробників;</p> <p>2) Традиції якісного обслуговування та гостинності;</p> <p>3) Інноваційна система навчання працівників;</p> <p>4) Програма винагород; знижки та дисконтні картки;</p> <p>5) Широкий асортимент товарів із великими обсягами продажів</p> <p>6) можна замовити доставку вбо пакування товарів на самовивіз через Інтернет (телефон);</p> <p>7) зручна навігація в асортименті магазину власне виробництво;</p> <p>8) входить в ТОП найбільших маркетів в Україні;</p> <p>9) постійні покупці;</p> <p>10) наявність кас саморозрахунку;</p> <p>11) онлайн каталог/замовлення;</p> <p>12) популярність бренду ТОВ «Сільпо–ФУД»;</p> <p>13) постійні партнерські відносини</p>	<p>1) гостра конкуренція;</p> <p>2) наявність черг до кас в пікові години;</p> <p>3) черги в касі;</p> <p>4) плинність кадрів;</p> <p>5) відсутність комунікацій, відсутність постійного інформування працівників про результати роботи, недостатній зворотний зв'язок;</p> <p>6) потреба в сучасних знаннях;</p> <p>7) виникнення конфліктних ситуацій з клієнтами</p> <p>8) Режим роботи (до 22:00)</p>
<p>Можливості (О)</p> <p>1) Розвиток електронної комерції;</p> <p>2) Висока платоспроможність цільових споживачів;</p> <p>3) Налагодження стабільних відносин з діловими партнерами;</p> <p>4) Активний розвиток регіональних ринків;</p> <p>5) Наявність на ринку праці висококваліфікованих та досвідчених кадрів;</p>	<p>1. Удосконалення асортимент</p> <p>2. дотримання політики гнучкості цін;</p> <p>3) Підвищення ефективності підписання комерційних договорів;</p> <p>4) план підготовки персоналу;</p> <p>5) Розвиток електронної комерції</p>	<p>1) застосування комплексу маркетингових заходів;</p> <p>2) впровадження сучасних технологій обслуговування;</p> <p>3) перепідготовка персоналу, підвищення рівня освіти;</p> <p>4) розвиток торговельної інфраструктури;</p> <p>5) розширення сфери послуг. стратегічна комунікаційна стратегія</p>
<p>Загрози (Т)</p> <p>1) Розвиток інших торговельних мереж;</p> <p>2) Надання переваги споживачів «магазинам біля дому»;</p> <p>3) Зміцнення позицій компаній–конкурентів;</p> <p>4) Міграція кваліфікованих спеціалістів;</p> <p>5) Зменшення доходів населення;</p> <p>6. Поглиблення кризи через Covid 19 та військові дії</p>	<p>Пошук нових ділових партнерів;</p> <p>2) Оптимізація витрат за допомогою логістичної діяльності;</p> <p>3) Відділ доставки замовлень клієнтам;</p> <p>4) Післяпродажне обслуговування;</p> <p>5) Інноваційні рішення для управління запасами</p>	<p>1)Зменшення попиту на окремі види товарів;</p> <p>2) Зменшення продажів;</p> <p>3) Невиконання планів прибутковості;</p> <p>4) Налагодження системи зворотного зв'язку з клієнтами</p> <p>5) Відключення електроенергії;</p> <p>6) Військові дії в Україні;</p> <p>7) Втрата постійних клієнтів через дії конкурентів;</p> <p>8) Зміна структури покупців через втрату виручки;</p> <p>9) Оповіщення повітряної тривоги;</p> <p>10) Розвиток нових торговельних мереж.</p>

– досконалість – ТОВ «Сільпо–ФУД» прагне бути лідером ритейлу в кожній країні, піклуючись про постійне підвищення ефективності та відповідальності.

Основними загрозами, з якими стикаються супермаркети ТОВ «Сільпо–ФУД» є втрата постійних покупців, втрата прибутку через військові дії в Україні: нестабільна робота торгових точок у зоні бойових дій, простої через відключення електроенергії та повітряні сирени.

Основними можливостями є зростання маркетингової активності, швидке реагування на зміни в структурі потреб споживачів, розробка та використання продуктів власної марки, розширення послуг, які можна замовити через Інтернет.

Недоліками супермаркету ТОВ «СІЛЬПО–ФУД» є черги на касі в години пік, низька оплата праці співробітників. Є ще багато переваг, головним чином: постійні лояльні клієнти, відома приватна торгова марка, більш висока прибутковість і різноманітність продукції.

Проведені дослідження показують, що пріоритетними напрямками розвитку ТОВ «СІЛЬПО–ФУД» є політика підтримки низьких цін і мінімальних торгових націнок, політика сталого розвитку, орієнтована на сучасні інноваційні рішення, а також екологічна політика, заснована на економії сфері ресурсозбереження потенціалу. Особливої уваги потребує чинник низької оплати праці в мережі, що зумовлює необхідність удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

3 ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Загальні рекомендації щодо вибору методу оцінки продуктивності працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Оцінку продуктивності можна описати як формальний процес оцінки співробітників і на індивідуальному, і на груповому рівні. Слово «формальний» має вирішальне значення, оскільки важливо, щоб керівники або керівники періодично перевіряли працівника або особу. Незважаючи на те, що атестація є лише елементом управління продуктивністю, вона дуже важлива для успіху управління результатами діяльності, оскільки безпосередньо пов'язана зі стратегічним планом, встановленим організацією.

Менеджери можуть вибирати з кількох методів оцінки ефективності. Тип використовуваної системи оцінки ефективності залежить від її призначення. Якщо основний акцент робиться на відборі людей для просування по службі, навчання та підвищення винагороди за заслуги, доцільний традиційний метод оцінки, такий як рейтингові шкали, може бути доречним. Методи співпраці, включаючи внесок самих працівників, можуть виявитися більш придатними для розвитку працівників.

1. Метод оцінки 360-градусного зворотного зв'язку [33].

Метод оцінки 360-градусного зворотного зв'язку є популярним методом оцінки ефективності, який передбачає оцінювання з багатьох рівнів усередині фірми, а також із зовнішніх джерел. 360-градусний метод відрізняється від традиційних перевірок ефективності, які надають працівникам зворотній зв'язок лише від керівників. У цьому методі люди з усього оточення оцінюваного працівника можуть давати оцінки, включно з керівниками вищої ланки, самим працівником, керівниками, підлеглими, колегами, членами команди та внутрішніми чи зовнішніми клієнтами.

Приблизно 90 відсотків компаній зі списку Fortune 500 використовують певну форму 360-градусного зворотного зв'язку для оцінки чи розвитку співробітників. Багато компаній використовують результати 360-градусних програм не лише для звичайних програм, але й для планування наступності, навчання та професійного розвитку. На відміну від традиційних підходів, 360-градусний зворотний зв'язок зосереджується на навичках, необхідних за межами організації. Крім того, переклавши відповідальність за оцінку більш ніж на одну особу, можна зменшити або усунути багато типових помилок оцінювання. Доступне програмне забезпечення, яке дозволяє менеджерам швидко та зручно давати рейтинги. Метод 360-градусного зворотного зв'язку може забезпечити більш об'єктивну оцінку продуктивності людини. Включення перспективи багатьох джерел призводить до ширшого уявлення про продуктивність працівника та може мінімізувати упередження, які є результатом обмежених поглядів на поведінку.

Наявність кількох оцінювачів також робить процес легальнішим. Однак усім сторонам важливо знати критерії оцінки, методи збору й узагальнення відгуків, а також те, для чого вони будуть використані. Система оцінювання, що включає багато оцінювачів, звичайно, займе більше часу і, отже, буде дорожчою. Тим не менш, спосіб організації та управління фірмами може вимагати інноваційних альтернатив традиційним оцінкам зверху вниз.

На думку деяких менеджерів, метод 360-градусного зворотного зв'язку має проблеми. Ілен Гохман, директор практики організаційної ефективності Watson Wyatt, каже: «Ми виявили, що використання 360 фактично негативно корелює з фінансовими результатами». Колишній генеральний директор GE Джек Велч стверджує, що 360-градусна система в його фірмі була «обіграною» і що люди говорили добрі речі один про одного, що призвело до хороших оцінок.

Інша критична точка зору з протилежним напрямком полягає в тому, що інформація від колег, які можуть бути конкурентами за підвищення та підвищення, може навмисно спотворювати дані та саботувати колегу. Проте, оскільки так багато фірм використовують 360-градусну оцінку зворотного зв'язку, здається, що багато фірм знайшли способи уникнути пасток.

Найбільший ризик 360-градусного зворотного зв'язку – це конфіденційність. Багато фірм передають процес аутсорсингу, щоб учасники відчували себе комфортно, оскільки інформація, якою вони обмінюються та отримують, є повністю анонімною, але ця інформація є дуже конфіденційною та, потрапляючи в чужі руки, може вплинути на кар'єру.

2. Метод критичного інциденту [33].

Метод критичного інциденту – це метод оцінки продуктивності, який вимагає ведення письмових записів про дуже сприятливі та несприятливі дії співробітників. Коли така дія, «критичний інцидент», суттєво впливає на ефективність відділу, позитивно чи негативно, керівник записує це. Наприкінці періоду оцінювання оцінювач використовує ці записи разом з іншими даними для оцінки продуктивності. За допомогою цього методу оцінювання, швидше за все, охоплюватиме весь період оцінювання, а не зосереджуватиметься на останніх кількох тижнях чи місяцях.

3. Метод есе [33].

Метод есе — це метод оцінки продуктивності, за якого оцінювач пише коротку розповідь, в якій описує роботу працівника. Цей метод, як правило, зосереджується на екстремальній поведінці працівника, а не на рутинній повсякденній роботі.

Рейтинги цього типу значною мірою залежать від умінь оцінювача писати. Начальники з відмінними навичками письма, якщо так схильні, можуть зробити так, щоб маргінальний працівник звучав як найкращий виконавець. Порівняти оцінки есе може бути важко, оскільки не існує єдиних критеріїв. Однак деякі керівники вважають метод есе не тільки найпростішим, але й прийнятним підходом до оцінки співробітників.

4. Методика нормативів роботи [33].

Метод робочих стандартів — це метод оцінки продуктивності, який порівнює продуктивність кожного працівника із заздалегідь визначеним стандартом або очікуваним рівнем продуктивності. Стандарти відображають нормальну продуктивність середньостатистичного працівника, який працює в нормальному темпі. Компанії можуть застосовувати робочі стандарти практично

до всіх типів робочих місць, але виробничі робочі місця зазвичай приділяють найбільшу увагу. Очевидною перевагою використання стандартів як критеріїв оцінки є об'єктивність. Однак для того, щоб співробітники сприймали стандарти як об'єктивні, вони повинні чітко розуміти, як стандарти були встановлені, або чому і як були змінені.

5. Метод ранжування [33].

Рейтинговий метод — це метод оцінки продуктивності, за якого оцінювач ранжує всіх працівників із групи в порядку загальної продуктивності. Наприклад, найкращий працівник у групі займає найвищий рейтинг, а найбідніший – найнижчий. Ви дотримуєтеся цієї процедури, доки не ранжуєте всіх співробітників. Труднощі виникають, коли всі індивідууми працюють на порівнянних рівнях (як це сприймає оцінювач).

Парне порівняння — це різновид методу ранжирування, за якого продуктивність кожного працівника порівнюється з продуктивністю кожного іншого працівника в групі. Один критерій, наприклад загальна ефективність, часто є основою для цього порівняння. Співробітник, який отримав найбільшу кількість позитивних порівнянь, отримує найвищий рейтинг.

6. Метод примусового розподілу (аналіз кривої Белла) [33].

Метод примусового розподілу для оцінки продуктивності вимагає, щоб оцінювач відніс осіб у робочій групі до обмеженої кількості категорій, подібно до нормального частотного розподілу. Мета примусового розподілу – утримати керівників від надмірної поблажливості та непропорційної кількості працівників категорії «вищий».

Системи примусового розподілу існують десятиліттями, і такі фірми, як General Electric, Cisco Systems, EDS, Hewlett-Packard, Microsoft, Pepsi, Caterpillar, Sun Microsystems, Goodyear, Ford Motor і Capital One використовують їх сьогодні. Прихильники примусового розподілу вважають, що вони полегшують складання бюджету та захищають від слабких менеджерів, які надто боязкі, щоб позбутися поганих виконавців. Вони вважають, що примусове рейтингування вимагає від менеджерів бути чесними з працівниками щодо того, як вони працюють [33].

Системи примусового розподілу, як правило, базуються на трьох рівнях. У системі GE найкращі результати потрапляють до 20 відсотків найкращих результатів, наступна група – до середніх 70 відсотків, а група з найгіршими показниками потрапляє до нижніх 10 відсотків. Тих, хто погано працює, зазвичай відпускають, отримавши час для покращення своїх показників. Якщо хтось із відстаючих зможе покращити свою продуктивність, ви можете запитати, чи хтось із 70-відсоткової групи нервуватиме!

Незважаючи на те, що система примусового розподілу використовується деякими престижними фірмами, вона не користується популярністю серед багатьох менеджерів. Під час опитування фахівців з управління персоналом 44 відсотки респондентів вважали, що примусова система рейтингу їхніх фірм шкодить моральному духу та породжує недовіру до керівництва.

Дехто вважає, що це сприяє жорстокій конкуренції, параної та загальному злому, а також руйнує лояльність працівників. Банкір із Середнього Заходу стверджує, що його компанія «започаткувала систему рангів і ривків, яка прямо суперечить «командній роботі», яку, за словами вищого керівництва, хоче заохочувати. Не кажіть мені, що я повинен ставити на перше місце благо команди, а потім кажіть мені, що найнижчі 10 відсотків із нас втратять роботу, тому що, будь команда проклята, я збираюся переконатися, що я не у нижніх 10 відсотках».

Критики примусового розподілу стверджують, що вони змушують менеджерів карати хорошого, хоча й не чудового працівника, який є частиною суперзіркової команди. Однією з причин, чому працівники виступають проти примусового рейтингу, є те, що вони підозрюють, що рейтинги є способом для компаній легше раціоналізувати звільнення.

7. Метод оціночної шкали, орієнтованої на поведінку [33].

Метод поведінкової рейтингової шкали (BARS) — це метод оцінки продуктивності, який поєднує в собі елементи традиційних рейтингових шкал і методів критичних інцидентів; різні рівні продуктивності показані на шкалі, кожен з яких описується з точки зору конкретної робочої поведінки працівника.

Система BARS відрізняється від рейтингових шкал, оскільки замість використання таких термінів, як високий, середній і низький у кожній точці шкали, вона використовує поведінкові якорі, пов'язані з критерієм, який вимірюється. Ця модифікація пояснює значення кожного балу на шкалі та зменшує упередженість і помилку оцінювача, закріплюючи оцінку конкретними прикладами поведінки на основі інформації з аналізу роботи. Замість того, щоб надати місце для введення рейтингової цифри для категорії, наприклад «Вище очікувань», метод BARS надає приклади такої поведінки.

Цей підхід примусово полегшує обговорення рейтингу, оскільки він стосується конкретної поведінки, таким чином долаючи слабкі сторони інших методів оцінювання. Незважаючи на явні переваги методу BARS, звіти про його ефективність неоднозначні. Особливим недоліком є те, що поведінка, що використовується, орієнтована на діяльність, а не на результат.

Крім того, метод може бути економічно недоцільним, оскільки кожна категорія роботи потребує власного BARS. Проте серед різноманітних методів оцінювання метод BARS є, мабуть, найбільш захищеним у суді, оскільки він базується на реальній спостережуваній поведінці.

8. Система, орієнтована на результати [33].

Керівник і підлеглий спільно погоджують цілі на наступний період оцінювання в системі, орієнтованій на результати, у минулому формі управління за цілями. У такій системі однією з цілей може бути, наприклад, скорочення відходів на 10 відсотків. Наприкінці періоду оцінювання зосереджується на тому, наскільки добре працівник досяг цієї мети.

Сам процес оцінки продуктивності складається з трьох етапів: визначення роботи, оцінка ефективності та надання зворотного зв'язку. Визначити посаду означає переконатися, що підлеглі узгоджують свої обов'язки та стандарти роботи. Оцінка продуктивності означає порівняння фактичної роботи підлеглого з встановленими стандартами; це зазвичай передбачає певний тип рейтингової форми. По-третє, оцінка роботи зазвичай вимагає одного або кількох сеансів зворотного зв'язку. Тут двоє керівників, начальників або керівників

обговорюють продуктивність і прогрес підлеглого та будують плани будь-якого необхідного розвитку.

Оцінка продуктивності співробітників є складною і необхідною навичкою для нагляду. Керівник, а не відділ кадрів, зазвичай проводить фактичну оцінку, і керівник, який оцінює своїх співробітників занадто високо або занадто низько, робить ведмежу послугу їм, компанії та собі. Тому керівники повинні бути знайомі з основними методами оцінювання, розуміти та уникати проблем, які можуть завадити оцінюванню, і знати, як проводити оцінювання.

Відділ кадрів виконує консультативну роль і формує політику. Як правило, відділ кадрів надає поради та допомогу щодо інструменту оцінки, але залишає остаточні рішення щодо процедур керівникам операційних підрозділів. У деяких компаніях відділ кадрів готує детальні форми та процедури та наполягає на тому, щоб усі відділи їх використовували. HR також відповідає за навчання супервайзерів для вдосконалення їхніх навичок оцінювання. Нарешті, відділ кадрів відповідає за моніторинг системи оцінювання та, зокрема, за забезпечення того, щоб формат і критерії, які вимірюються, відповідали законам, якщо такі є, і не були застарілими.

3.2 Впровадження методик визначення мотиваційного потенціалу працівників підприємства

Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий — у вимірі ступеню задоволеності виявлених потреб.

Для здійснення першого етапу розглянемо можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль. Профіль (запитальник) був сконструйований так, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його об'єм (132 ствердження і постійні повтори) дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь [6]. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення

до дванадцяти мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру далеко не єдиний. Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Фактори мотивації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№ фактору	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Сама технологія виявлення факторів поведінки для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Тест запропонований Річі Ш., Мартін П. в учбовому посібнику «Управління мотивацією». Коли працівник відповідає на запитання цього тесту, він виражає свою думку з приводу того, який із наведених вище факторів для нього є значимішим за інший через кількість балів.

Для цього можна запропонувати ступінь задоволеності фактора розмістити на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 — відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 — цілком задоволений.

Для подальшого аналізу, необхідні бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються через відношення до нього (див. табл. 3.2, 3.3). Для визначення мотиваційного потенціалу (Мпрацівника.) цього працівника необхідно додати всі значення ступеню задоволеності (С). Мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$\text{МП працівника} = C1 + C2 + C3 \dots + C12 \quad (3.1)$$

Таблиця 3.2 - Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності за даними експертної оцінки

Номер фактору	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактору (Ф)	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності(С)	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Таблиця 3.3 - Шкала значень мотиваційного потенціалу

Цілком незадоволений		Більш незадоволений, ніж задоволений			Щось середнє		Більш задоволений, ніж незадоволений			Цілком задоволений	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Підставивши у формулу значення таблиці 2, отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, яке становить 9,4. За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені. Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці 3.2 переносять на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 3.1). По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів (Ф), а по горизонтальній — їх задоволеність (С). У першому квадраті значення фактору і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. У другому — значення фактора перебуває в діапазоні від 0,6 до 1, а

значення задоволеності — від 0 до 0,5. У третьому квадраті значення фактора і задоволеності — в межах від 0,6 до 1. І нарешті, в четвертому значення фактора перебуває в межах від 0 до 0,5, а задоволеності — від 0,6 до 1.

За наведеною на рис. 3.1 діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника насамперед необхідно звернути увагу на фактори 9 (різноманітність і зміни), 10 (креативність) і 1 (високий заробіток), оскільки вони перебувають у другому квадраті діаграми, що свідчить про їхню високу значимість і низьку задоволеність.

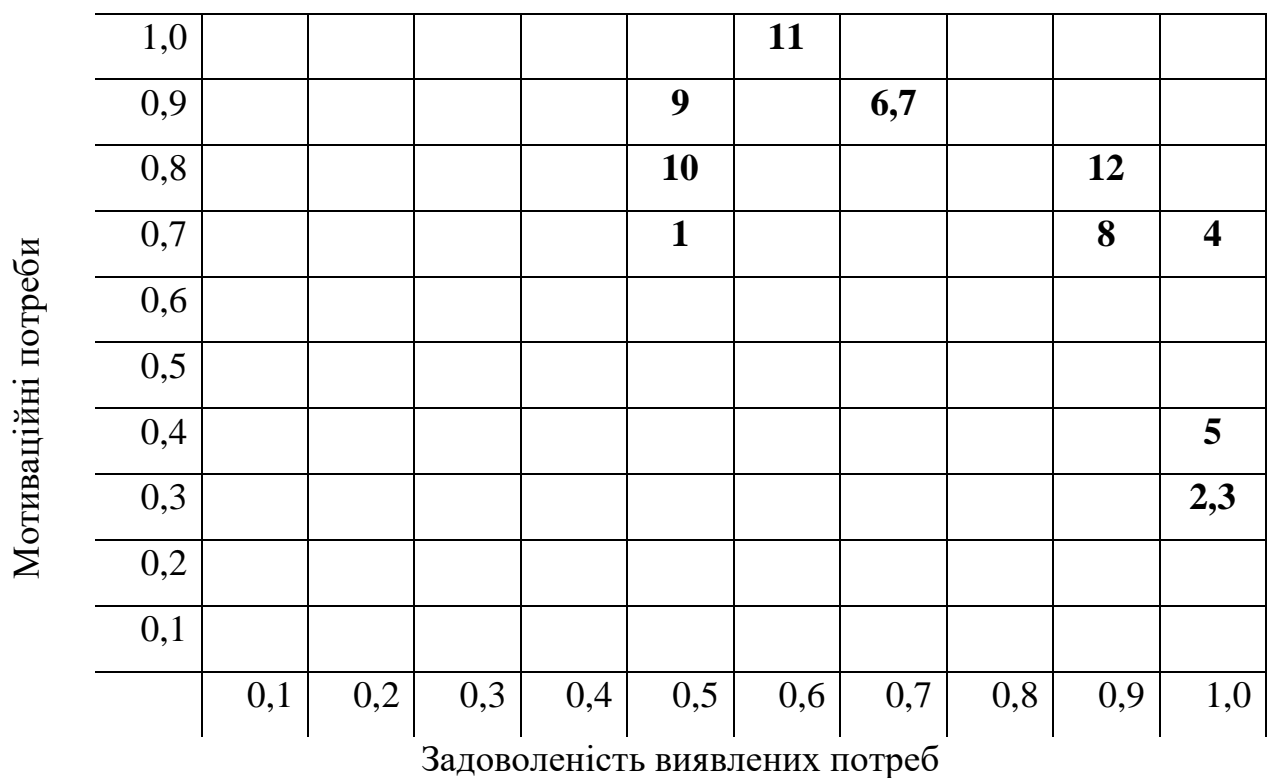


Рисунок 3.1 - Діаграма мотиваційного профілю працівника

Через два місяці мотиваційний потенціал цього працівника вже мав значення 10, а діаграма мотиваційного профілю набула іншого вигляду (рис. 3.2).

Було вжито певних заходів, а саме керівництво почало ставити перед працівником завдання, не регламентуючи способи їх виконання. Крім того, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати.

Отримавши наведені вище результати, можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований.

Мотиваційні потреби	1,0									
	0,9						11	6	12	4
	0,8						1	8	7,9	
	0,7									
	0,6						10			5
	0,5									
	0,4					3				
	0,3									
	0,2									
	0,1									2
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
Задоволеність виявлених потреб										

Рисунок 3.2 - Діаграма мотиваційного профілю працівника через 2 місяці

Але не можна гарантувати, що така ситуація триватиме довго. У людини може щось змінитись в особистому житті, може змінитись атмосфера оточення, може змінитись керівник, і тоді для працівника на перше місце виходять інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися не важливими. Тому керівництву необхідно не зупинятися на отриманих позитивних результатах, а відслідковувати мотивацію, принаймні, найкращих своїх працівників.

Для прикладу на рис. 3.3 наведено діаграму мотиваційного профілю того ж таки працівника через шість місяців.

У цьому випадку задоволеність виявлених потреб не вийшла на рівень нижчий від значення 0,5, але можуть бути і такі випадки.

Наведений експеримент був проведений з людиною відповідальною і свідомою. Тому за вісім місяців керівництву довелося лише один раз зреагувати на результати опитування, впровадивши певні заходи. Цього було достатньо, щоб працівник був мотивованим працювати і надалі з віддачею. Очевидно, він належить до тих 10–15% співробітників, які викладаються на 100% незалежно

від стану справ у компанії. Як використати запропонований у цій статті метод мотивації до працівників іншого складу?

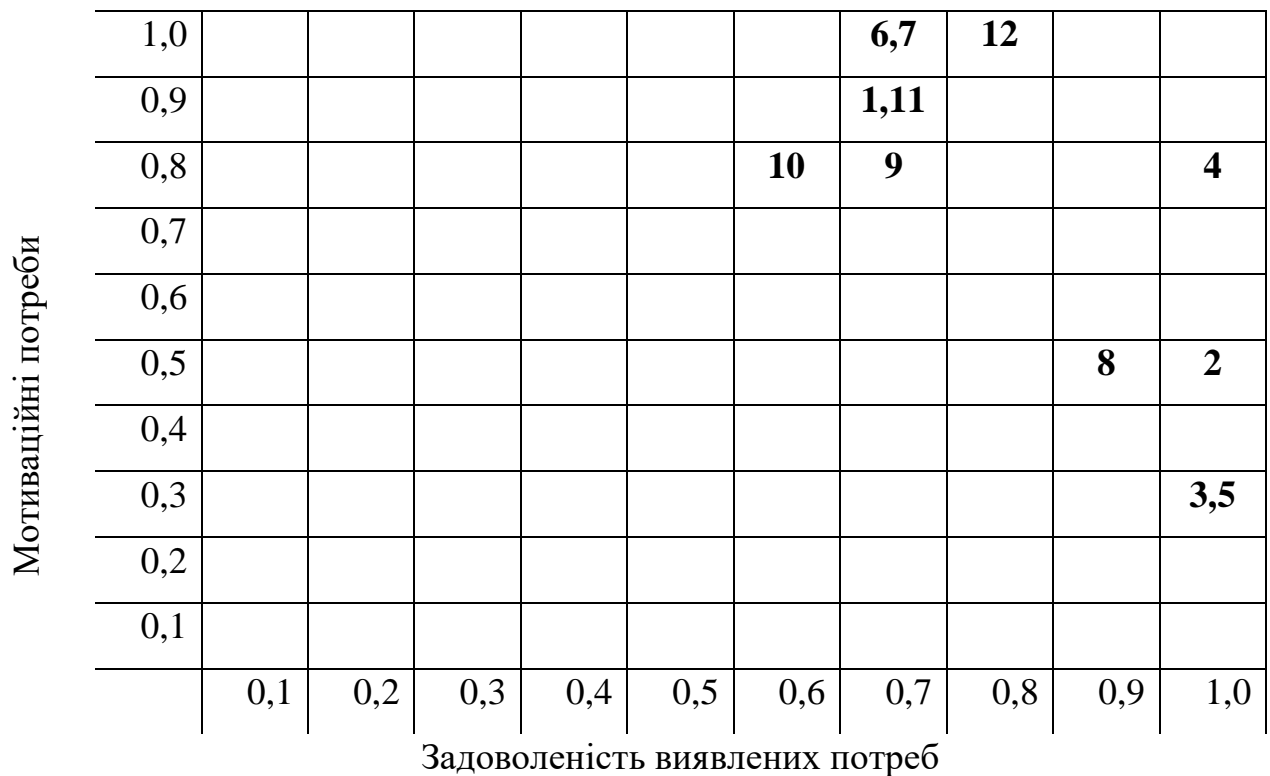


Рисунок 3.3 - Діаграма мотиваційного профілю працівника через 6 місяців

Менеджери повинні проявляти неабияку кмітливість. Ставлячи нові завдання перед таким працівником, необхідно звертати увагу на результати останнього опитування, і вживати заходи, які впливатимуть на ті фактори мотивації, які для нього на певному етапі є важливими, але задоволеність бажає бути кращою. Слід пам'ятати, що застосувати мотиваційний профіль потрібно тільки в тому випадку, коли в організації виконані дві основні вимоги (рис. 3.4), які на даний час у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не виконуються.

Нова система мотивації буде забезпечувати лояльність до керівництва з боку працівників, а система атестації виявить, до кого з працівників необхідно застосовувати такий мотиваційний профіль.

Що стосується мотиваційного потенціалу підприємства, то його можна розрахувати, додавши значення мотиваційного потенціалу опитаних працівників, і цю суму розділити на їх кількість.

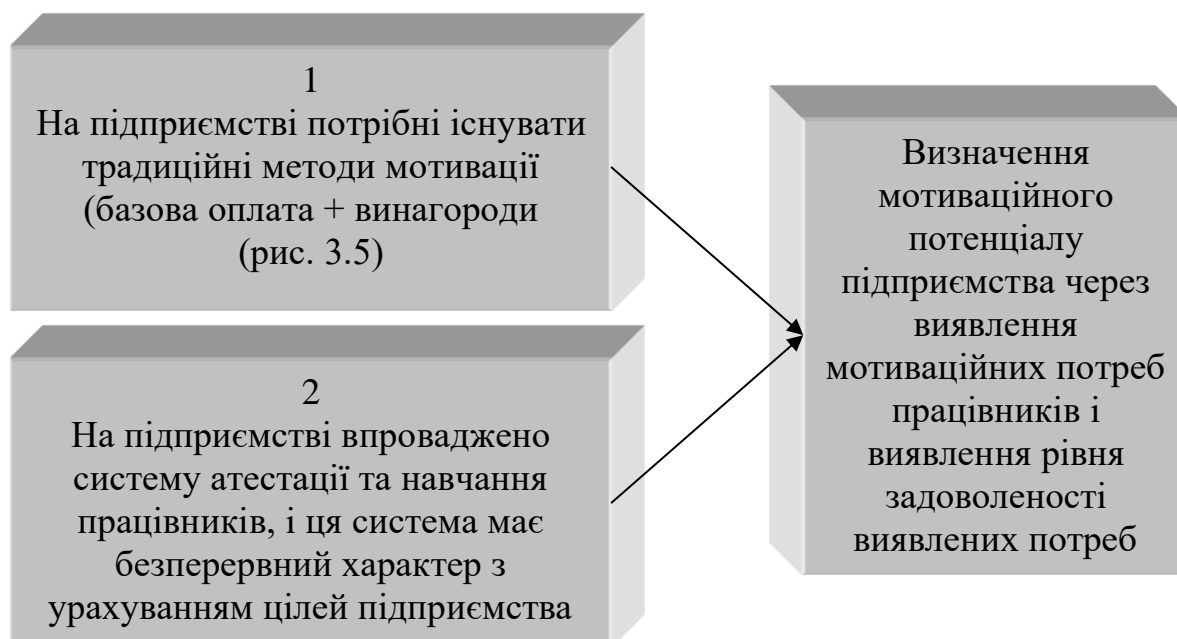


Рисунок 3.4 - Передумови застосування поглибленої мотивації працівників

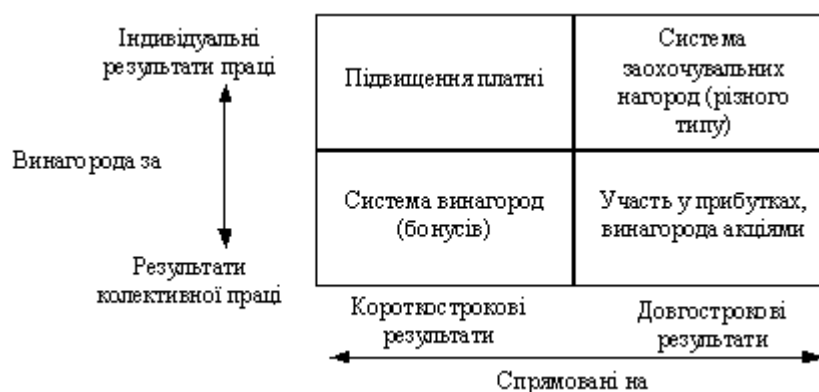


Рисунок 3.5 - Основні види винагороди [19]

У питаннях мотивації потрібно працювати з кожною людиною окремо. Але значення мотиваційного потенціалу підприємства може дати чітку характеристику роботи керівництва зі своїм персоналом, а особливо на скільки персонал мотивований для досягнення цілей підприємства.

Отже, система управління якістю — це система управління персоналом, яку необхідно доповнити впровадженням низки мотиваційних заходів. Адже

мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб.

Першим кроком у цьому напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання автор пропонує використовувати, по-перше, 12-факторну модель мотивації Ш. Річі — П. Мартина, по-друге, кваліметричну модель ступеню реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12 факторами [33].

3.3. Розрахунок економічної ефективності запланованих заходів

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» загалом, щодо мотиваційної діяльності проводяться заходи щодо мобілізації резервів непродуктивних втрат робочого часу. Організаційні резерви - це потенційні не використані можливості розвитку підприємства та його інтенсифікації за рахунок удосконалення організації технічного обслуговування, праці та управління з позицій:

- раціонального комплектування наскрізних складських та операційних бригад та оснащення високоякісними технічними засобами, робочою документацією, покращення умов праці та дотримання техніки безпеки дозволить скоротити цілісні та внутрішньо змінні втрати робочого часу на 1,0% та підвищить продуктивність праці:

$$\mathcal{E} := \frac{B^{\delta} - B^{nl}}{100\% - B^{nl}} * \mathcal{C}_{\text{расчетная}} \quad (3.2)$$

де B^{δ} и B^{nl} – втрати часу відповідно до заходу та після;

$\mathcal{C}_{\text{расчетная}}$ – розрахункова (середньооблікова) чисельність працюючих;

\mathcal{E} : - умови вивільнення чисельності з і-го оргтехзаходу.

$$\mathcal{E} = \frac{1,0\% - 0\%}{100\% - 0\%} * 29\,888 = 298,9 \approx 300_{\text{осіб}}$$

Зростання продуктивності при цьому становитиме:

$$\Delta\Pi = \frac{\mathcal{E}_i}{\mathcal{Ч} - \mathcal{E}_i} * 100\% \quad (3.3)$$

где $\Delta\Pi$ – зростання продуктивності;

\mathcal{E}_i - умови вивільнення чисельності;

$\mathcal{Ч}$ – чисельність працюючих.

$$\Delta\Pi = 300 / (29\,888 - 300) * 100\% = 1,01\%$$

Удосконалення системи оплати праці, планування та управління на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволить:

а) удосконалювати методи мотиваційно-інноваційної діяльності щодо:

- вивчення та поширення передового досвіду;
- впровадження найбільш раціональних та продуктивних методів виконання робочих прийомів та робочих операцій, підготовки та оснащення робочих місць;
- розробка та впровадження карт трудових процесів та робочих графіків;
- покращення організації нормування праці;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- покращення санітарно-гігієнічних умов, техніки безпеки, праці та психологічного клімату у колективі;
- удосконалення форм системи оплати праці та преміювання, впровадження компенсаційного пакету
- розробка збалансованих із матеріально-технічними, трудовими та фінансовими ресурсами способів виконання договорів з організаціями;
- вдосконалення організації підсобних та допоміжних виробництв та раціональне скорочення чисельності зайнятих у них працівників;

Пропоновані заходи щодо менеджменту дозволять забезпечити:

- зростання виручки;
- кількість товарів, що продається;
- Зниження витрат і, як наслідок торгівельної націнки.

Загалом наведені вище заходи у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» забезпечать наступний економічний ефект:

$$\mathcal{E} = \frac{P * C}{100} * \frac{T}{100} \quad (3.4)$$

где: P – умовно-постійна частка витрат;

C – сумарні витрати в базисному році (до впровадження мотиваційних заходів);

T – темп зростання обсягів реалізації товарів.

Економічний ефект від проведеного заходу буде таким:

$$\mathcal{E} = \frac{8,2\% * 88446805}{100\%} * \frac{1\%}{100\%} = 72\,526,4 \text{ тис. грн.}$$

Ці заходи зведемо за групами у зведений розрахунок, який подаємо у таблиці 3.4. Згідно з цією таблицею, зведений економічний ефект щодо заходів склав 1 136,1 тис. грн, що говорить про доцільність впровадження цих заходів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 3.4 - Зведений ефект щодо заходів щодо поліпшення мотиваційної політики

№ п/п	Найменування факторів	Зменшення чисельності персоналу	Зміна рівня продуктивності праці, %	Економічний ефект
1.	Фактори ефективної інноваційної діяльності	- 300 осіб	1,03 %	
2.	Фактори удосконалення системи менеджменту		1,00%	72,5 млн. грн.
	ВСЬОГО:	-300 осіб	2,03%	72,5 млн. грн.

Запропонована система мотивації буде забезпечувати лояльність до керівництва з боку працівників, а система атестації виявить, до кого з працівників необхідно застосовувати такий мотиваційний профіль.

Що стосується мотиваційного потенціалу підприємства, то його можна розрахувати, додавши значення мотиваційного потенціалу опитаних працівників, і цю суму розділити на їх кількість. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства може дати чітку характеристику роботи керівництва зі

своїм персоналом, а особливо на скільки персонал мотивований для досягнення цілей підприємства.

Як показали розрахунки, запропоновані заходи щодо удосконалення системи оплати праці, а саме такі, що сприяють активізації інноваційної діяльності підприємства призведуть до скорочення необхідної чисельності персоналу на 300 осіб, а також забезпечать підвищення продуктивності праці на 2,03 % та економічний ефект у розмірі 72,5 млн. грн.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики мотивації персоналу підприємств, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо забезпечення ефективності їх адаптації до умов сучасного нестабільного ринкового середовища.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи мотивації персоналу підприємства: опрацьовано теоретичні принципи реалізації мотиваційних процесів на підприємства; проаналізовано причини, наслідки та особливості оцінки вартості праці персоналу підприємства та застосування мотиваційних механізмів її компенсації; визначено можливості проведення оцінки ефективності (продуктивності) та мотивації праці.

В аналітичному розділі дипломної роботи магістра було наведено загальну характеристику підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зареєстровано 5 серпня 2016 року у м. Київ. Компанія контролюється ПАТ «Ритейл Капітал», яке знаходиться у власності кінцевого материнського підприємства – торгово-промислового холдингу Fozzy Group, до якого також входять гіпермаркети Fozzy, продуктові «Фора», дискаунтери THRASH!, аптеки «Біла ромашка», магазини мобільного зв'язку Ringoo, ресторани, виробництва, кондитерські і туристична агенція «Сільпо Вояж».

управління підприємством ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має лінійно-функціональну структуру, яка поєднує в собі принципи єдиноначальності та системної гнучкості, тобто поєднує переваги лінійної та функціональної структур. Недоліком такої організаційної структури є відмінність лінійних від функціональних служб, яка проявляється в тому, що лінійні працівники часто протистоять роботі функціональних спеціалістів. Іноді можуть виникати прості

розбіжності, які проявляються у неправильному тлумаченні інформації, отриманої від експертів і переданої керівному персоналу.

Організаційна структура управління одиничного супермаркету мережі «Сільпо» має комбіновану структуру управління, що поєднує риси лінійної та функціональної структур. З одного боку, є чітко визначена лінійна структура, де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – завідувачі відділів. З іншого боку, структура також функціональна, бо кожен відділ відповідає за певні функції (наприклад, молочний відділ, рибний відділ, окремо м'ясний відділ тощо) та керує своїми підлеглими. Це дозволяє більш ефективно виконувати специфічні завдання і забезпечує більш якісну роботу кожного відділу.

Аналіз основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказують на те, що за період, який аналізується, спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 289,5 млн. грн. у 2019 році до 1,85 млрд. грн. збитків у 2023 р., що являє собою негативну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за аналізований період не з кращого боку. В цей же час обсяг реалізації мав позитивну динаміку і показав зростання з 62,4 млрд. грн у 2019 році до 84,7 млрд. грн у 2023 році. І при цьому, спостереження у більш короткочасній перспективі свідчать про те, що той же показник зріс від 7,4 млрд. грн збитків у 2022 році до 1,85 млрд. грн. у 2023 р.. А це вже підтверджує позитивну тенденцію розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за останні два роки, що можна пояснити відновленням купівельного потенціалу населення в умовах воєнного стану.

Аналіз рентабельності продажів показав, що за 2023 рік кожної гривні реалізованої продукції підприємство одержувало валового прибутку в 28,7 коп. і це на 1,3 коп. більше ніж в попередньому 2022 році. Однак кожна гривня операційних витрат в 2023 році принесла підприємству збиток в розмірі 2,1 копійок, це в 4,5 рази менше ніж у попередньому році.

Як свідчать дані розрахунків, позитивний вплив на зміну рентабельності власного капіталу здійснював показник рентабельності продажів. Зміна ж показників ресурсовіддачі та коефіцієнта фінансової залежності негативно вплинула на величину коефіцієнту рентабельності власного капіталу.

Аналіз перспектив ринкового розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показав, що конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну. В умовах війни торговельні мережі, як ніколи раніше, відіграють надважливу роль для покупців. Гнучкість та витривалість ринкових гравців проявляється по-різному: хтось знаходить рішення проблем та пристосується до змін, а хтось не може з цим впоратись та закриває свої двері назавжди. І в цьому учасникам ринку приходиться на допомогу вміння правильно оцінювати усі можливості й ризики. Загалом, перспективи розвитку галузі є високими.

З аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому працює компанія, можна зробити такі висновки:

– компанія орієнтується на політику підтримки доступних цін з невеликою торговельною націнкою (8–12%), що дозволяє продавати продукцію за доступною ціною, ніж в інших конкурентів. Крім того, компанія позиціонує себе як дискаунтер (магазин з вузькими категоріями та низькими цінами), активізує цінову політику, використовує різноманітні системи знижок;

Основними загрозами, з якими стикаються супермаркети ТОВ «Сільпо–ФУД» є втрата постійних покупців, втрата прибутку через військові дії в Україні: нестабільна робота торгових точок у зоні бойових дій, простої через відключення електроенергії та повітряні сирени.

Серед недоліків супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО–ФУД» відмічають черги на касі в години пік, а також низьку оплату праці співробітників.

У рекомендаційному розділі сформовано загальні рекомендації щодо вибору методу оцінки продуктивності працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які включають можливість використання в умовах підприємства таких методів, як Метод оцінки 360-градусного зворотного зв'язку, Метод критичного інциденту, Метод ранжування тощо. Показано можливість і визначено алгоритм впровадження методики визначення мотиваційного потенціалу працівників підприємства, яка буде забезпечувати лояльність до керівництва з боку працівників, а система атестації виявить, до кого з працівників необхідно застосовувати рекомендований мотиваційний профіль.

Окрім того розглянуто можливості удосконалення методів мотиваційно-інноваційної діяльності, раціонального комплектування наскрізних складських та операційних бригад та оснащення високоякісними їх технічними засобами, робочою документацією, покращення умов праці та дотримання техніки безпеки, що дозволить скоротити цілісні та внутрішньо змінні втрати робочого часу на 1,0% та підвищить продуктивність праці.

Як показали розрахунки, запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації праці, а саме такі, що сприяють активізації інноваційної діяльності підприємства призведуть до скорочення необхідної чисельності персоналу на 300 осіб, а також забезпечать підвищення продуктивності праці на 2,03 % та економічний ефект у розмірі 72,5 млн. грн.

Перелік джерел посилання

1. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.
2. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
3. Мотивація персоналу: базові принципи і жодного єдиного для всіх часів та обставин рецепту. URL: <http://milkua.info/uk/post/motivacia-personalu-bazovi-principi-i-zodnogo-edinogo-dla-vsiv-casiv-ta-obstaviv-receptu>
4. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – № 3(3). – С. 46–50.
5. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.5. – С. 211–216.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2017. – 337 с.
7. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – № 15.5. – С. 376–380.
8. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. – К.: ПІК ДСЗУ, 2017. – 155 с.
9. Бондар, Т., & Краснонос, А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

10. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
11. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
12. 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.
13. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.
14. Мотивація персоналу: управління якістю праці. Агрокебети. Агроосвіта майбутнього. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>
15. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків, 2018. С. 168–172.
16. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.
17. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2018. № 22. С. 25–27.
- Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68.
18. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
19. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
20. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1(34). С. 29–35.
21. 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.

22. Дашко, І. (2021). Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (10), 22-28. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

23. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 № 1(53). С. 510–513.

24. Офіційний сайт групи компаній Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>

25. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо». URL: <https://silpo.ua>

26. Папієва К.В. Управління власним брендом торгівельної мережі. Кваліфікаційна робота бакалавра. Запоріжжя, ЗНУ, 2023 .- 93 с.

27. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; – Житомир: Рута, 2018. – 440 с.

28. Гурова К. Д., Ганін К. Д. Економічний аналіз: методологія, організація, методика, практикум : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Харків: Вид-во Іванченка І. С. 2019. 328 с

29. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 -2023 роки. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/40720198/finances>

30. Черниш С.С. Економічний аналіз : навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ. 2019. 312 с.

31. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.

32. Мельник І. О. Формування маркетингової стратегії підприємства. Кваліфікаційна робота бакалавра. Суми, СДУ, 2023 .- 56 с.

33. Сучасні погляди на мотивацію. URL: <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/appraising-employee-performance/>

Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік
<https://clarity-project.info/edr/40720198/finances>

Дата звіту	23.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бруснік Лариса Дмитрівна
КАТОТТГ	UA800000000000479391
Кількість працівників	29 888

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	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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 перестрашування	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

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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	1401	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
статутного капіталу			
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	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
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
Ш. 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	1670	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
перестраховиків			
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 перестраховання	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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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
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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
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

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