

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГАЛАЦІАН АНДРІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
О. А. Дороніна
«___» _____ 20__ р.

**ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА
ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ**

Спеціальність 051 Економіка

ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Г.В. Бей, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ /

_____ бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Галацан А. В. Дослідження взаємозв'язку системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У магістерській роботі досліджено концептуальні засади та нормативно-правові основи формування системи мотивації на підприємстві. Визначено економічну сутність розрахунків з персоналом по оплаті праці в сучасних умовах господарювання. Проведено макроекономічний аналіз розрахунків з персоналом по оплаті праці та рівня продуктивності праці в Україні. Здійснено загальну оцінку соціально-економічного розвитку торгівельного підприємства та порівняльний аналіз рівня оплати праці й продуктивності праці його персоналу. Виконано оцінку впливу та взаємозв'язку системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників ТОВ «Сільпо-Фуд». За результатами дослідження сформульовано напрями удосконалення системи мотивації з метою посилення її позитивного впливу на продуктивність працівників. Визначено проблеми та перспективи розвитку системи мотивації в контексті збереження високого рівня продуктивності персоналу.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, продуктивність, праця, заробітна плата, зайнятість, управління персоналом, стимулювання, торгівля.

74 ст., 10 табл., 16 рисунків, 46 джерел.

Galatsan A. Research on the relationship between the system of motivation and productivity of employees. Speciality 051 Economy, Educational Program “Human Resources management” Vasyl` Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the master's work the conceptual foundations and regulatory framework for the formation of a motivation system at the enterprise are examined. The economic essence of settlements with staff on remuneration in modern economic conditions is

determined. It conducts macroeconomic analysis of settlements with personnel on remuneration of labour and level of labour productivity in Ukraine. A general assessment of the socio-economic development of the trade enterprise and a comparative analysis of the level of remuneration and labor productivity of its staff is carried out. The impact and interrelation of the motivation system and the increase in the level of productivity of employees of "Silpo-Food" LLC was assessed. According to the results of the study, directions for improving the motivation system in order to enhance its positive impact on employee productivity were formulated. The problems and prospects for the development of the motivation system in the context of maintaining a high level of staff productivity are identified.

Keywords: motivation, motivation system, productivity, labor, wages, employment, personnel management, incentives, trade.

74 p., 10 tabl., 16 fig., bibliography: 46 items.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ..... | 8 |
| 1.1 Концептуальні підходи та нормативно-правові засади формування системи мотивації праці на підприємстві..... | 8 |
| 1.2 Економічна сутність розрахунків з персоналом по оплаті праці в сучасних умовах господарювання | 19 |
| Висновки до розділу 1 | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ВПЛИВ ЇЇ НА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 26 |
| 2.1 Макроекономічний аналіз розрахунків з персоналом по оплаті праці та продуктивності праці в Україні | 26 |
| 2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз рівня оплати та продуктивності праці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» | 35 |
| 2.3 Оцінка впливу та взаємозв'язку системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»..... | 46 |
| Висновки до розділу 2 | 51 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ | 53 |
| 3.1 Удосконалення системи мотивації з метою посилення її позитивного впливу на продуктивність працівників | 53 |
| 3.2 Проблеми та перспективи розвитку системи мотивації в контексті збереження високого рівня продуктивності..... | 61 |
| Висновки до розділу 3 | 65 |
| ВИСНОВКИ..... | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 70 |
| ДОДАТКИ..... | 75 |

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення гідного, справедливого та стимулюючого рівня оплати праці залишається однією з найбільш досліджуваних тем більшості економістів, що вивчають проблеми мотивації та продуктивності праці. Питання оптимізації витрат підприємства на персонал та при цьому збереження високого рівня його продуктивності актуальне в будь-який період розвитку, оскільки рівень виплат працівникам та їх структура мають вагоме соціальне значення та впливають не лише на поточні, але й на майбутні показники діяльності підприємства. Зважаючи на таку спрямованість, питання визначення сутності виплат працівникам, їх структури та впливу на рівень продуктивності праці є важливим елементом управлінської роботи і потребує опрацювання та вдосконалення.

Глобалізаційні, євроінтеграційні процеси в економіці, а також прискорення технологічного розвитку та цифровізації економічних взаємовідносин спричиняють потребу у формуванні нових підходів до управління мотивацією працівників. Вихід українських суб'єктів господарювання на нові ринки, їх прагнення залучати нові інвестиції потребують максимальної віддачі на усіх рівнях роботи, а отже, продуктивність, як взаємозалежна від мотивації величина, виходить на перший план. Незважаючи на впровадження новітніх технологій, що зменшують рівень залученості персоналу у складні виробничі процеси, значення продуктивності працівників так само високе, змінюється лише наповненість виробничих завдань та цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти дослідження взаємозв'язку системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників знайшли висвітлення у багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених: Д. Богиня, Н. Глевацька, О. Грішнова, В. Данюк, О. Дороніна, В. Коломієць, В. Мурашко, В. Мец, А. Мазаракі, М. Семикіна, І. Єпіфанова та інші.

Однак, незважаючи на ґрунтовність та значущість існуючої теоретико-методичної та практичної бази дослідження взаємозв'язку системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників в поточних умовах виникає потреба в удосконаленні напрацьованих здобутків.

Метою дослідження є удосконалення теоретичних та методичних положень і формування практичних рекомендацій щодо посилення взаємозв'язку системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено та виконано такі завдання:

- дослідити концептуальні підходи та нормативно-правові засади формування системи мотивації персоналу на підприємстві;
- опрацювати економічну сутність розрахунків з персоналом по оплаті праці та зміст продуктивності праці;
- здійснити макроекономічний аналіз розрахунків з персоналом по оплаті праці та продуктивності праці в Україні;
- провести загальну характеристику підприємства та проаналізувати рівень оплати та продуктивності праці;
- оцінити вплив та взаємозв'язок системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників;
- запропонувати напрями удосконалення системи мотивації з метою посилення її позитивного впливу на продуктивність працівників;
- опрацювати проблеми та перспективи розвитку системи мотивації в контексті збереження високого рівня продуктивності.

Об'єктом дослідження є взаємозв'язок системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників.

Предметом дослідження є сукупність організаційних та теоретико-методичних засад системи мотивації та її взаємозв'язку з підвищенням рівня продуктивності працівників.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі

загальнонаукові методи дослідження, як спостереження та порівняння, метод індукції та дедукції, комбінація аналітичного та логічного підходів (для дослідження теоретичної сутності мотивації та оплати праці, пов'язаних з нею понять, основних структурних елементів оплати праці), узагальнення (для формулювання висновків), а також спеціальні методи – статистичний та графічний, методи економічного аналізу (для проведення макроекономічної оцінки рівня виплат та винагород, проведення соціально-економічної характеристики підприємства).

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вітчизняних та іноземних учених, чинне українське законодавство, нормативно-правові акти з питань оплати праці; матеріали науково-практичних конференцій; фахові статті та інші наукові публікації; інтернет-ресурси. Додатково у дослідження використано фактографічну інформацію Державної служби статистики України; річної, аудиторської та фінансової звітності суб'єкта господарювання.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення існуючої системи мотивації праці торговельного підприємства з метою посилення її взаємозв'язку з рівнем продуктивності праці персоналу. Окрім того подальшого розвитку набули теоретичні ідеї та концепції оплати та продуктивності праці, ролі системи мотивації персоналу в управлінні персоналом підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих теоретико-методичних підходів до дослідження взаємозв'язку системи мотивації та підвищення рівня продуктивності праці працівників.

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг тексту роботи 74 с., 10 таблиць, 16 рисунків, 46 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РІВЕНЬ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1 Концептуальні підходи та нормативно-правові засади формування системи мотивації праці на підприємстві

У теперішніх умовах розвитку України як ніколи важливим та значущим ресурсом будь-якого підприємства є персонал, від особистісних характеристик якого залежить рівень продуктивності та ефективності роботи й бізнес-активності. При цьому, питання ефективного використання та розвитку персоналу на кожному підприємстві суттєво залежить від мотивації праці, що характеризує механізм спонукання людини до вищих рівнів продуктивної діяльності. Без сумнівів, мотивація була, є і залишатиметься ключовим елементом активізації людського фактору, завдяки чому стає можливим сформувати матеріальне виробництво та забезпечити подальше конкурентоздатне функціонування.

Отже, саме персонал залишається основною рушійною силою ефективного функціонування та розвитку підприємств. Успіх будь-якого підприємства зумовлюється кількісними та якісними характеристиками персоналу, через ефективне виконання функцій менеджменту персоналу (правильність його добору та підбору відповідно до потреб підприємства, компетентність, результативність виконання, прагнення працювати на результат та ін.

Запорукою ефективного функціонування сучасних підприємств є дієва система мотивації персоналу, застосування інструментів якої спонукає працівників працювати продуктивно для забезпечення досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Як свідчать дослідження, якщо створена на підприємстві система мотивація праці персоналу не направлена на підвищення результатів діяльності, то жодні якісно виконані функції зі складання планів, побудови

найсучаснішої структури підприємства та здійснення контролю не будуть ефективні. Не дарма в останні роки у колі наукових дискусій щодо змісту управлінських функцій менеджменту мотивація зайняла таке саме важливе місце, як і інші функції. При цьому значущість мотивації не обмежується масштабами окремої організації, але виходить на рівень країни, регіону або громади, оскільки усі ці складові економічно взаємопов'язані: працівник, чий потреби максимально повно забезпечені через систему мотивації підвищує власну продуктивність, а отже – добробут усіх інших рівнів функціонування. Найвищих показників продуктивності можливо досягти за умови максимальної зацікавленості у високому результаті, тобто співпадіння власних, організаційних та суспільних цілей. Все це може бути реалізовано через ефективну систему мотивації.

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі менеджменту персоналу присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми. Проте в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивація», оскільки воно є складним та багатоаспектним, а сутність його множинна та багатоаспектна [1-5; 7-9; 13; 15; 18].

Аналізуючи результати досліджень емпіричних досліджень, направлених на визначення характеристик найбільш продуктивних та результативних працівників та пошуку оптимальних методів мотивації, відстежуємо сталу тенденцію, коли у середньостатистичної компанії близько 5% співробітників завжди працюють з максимальною віддачою, на противагу ним (5-7%) співробітників завжди мінімально продуктивні, а інші 88-90% здатні проявити високий рівень продуктивності за умови правильної постановки цілей і завдань з обов'язковим контролем їх виконання.

Загалом поняття мотивації зводиться до її розуміння як процесу спонукання працівника до ефективної праці, в якому формується трудова поведінка індивіда, працівника відповідно до цілей його роботи, особливостям та умовам праці в організації [4, С.11]. А. Колот визначає

мотивацію як процес сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [23].

Мотивація з погляду більшості дослідників [3; 9; 13; 20; 25; 27] – це сукупність мотивів, які справляють вплив на поведінку людини, та забезпечують досягнення вищих рівнів продуктивності праці на шляху досягнення цілей організації. Під *мотивом* розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні преференції, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками [2].

Однак, ця сукупність мотивів відокремлено від системного бачення управлінської системи та певних дій щодо активізації їх впливу не має сенсу, оскільки механізм мотивації не запускається сам по собі. Важливо при розробці системи мотивації дотримуватись принципу індивідуалізації, коли вдається врахувати потреби кожного працівника та підібрати відповідні способи мотивування. І основним результатом має стати не просто задоволення цих потреб, але в кінцевому сенсі досягнення цілей організації. Найскладніше зробити правильний вибір, обрати найбільш оптимальний спосіб поєднання досяжного набору мотивів та стимулів.

Першим кроком на цьому шляху стає детальний аналіз структури інтересів та особливостей характеру кожного працівника, який дозволяє зібрати усю необхідну інформацію. Тут можуть застосовуватись методики моніторингу або особистісного спостереження. За результатами аналізу формується проєкт такої системи мотивації, яка викликала б гранично конструктивну організаційну поведінку і забезпечувала б досягнення організаційного результату.

Таким чином, наукові дослідження доводять [15], що не існує ідеалу системи мотивації, обравши який, організація стане здатною максимізувати

працездатність персоналу й отримати максимально продуктивну віддачу кожного співробітника для досягнення цілей організації. Оскільки з життєвим та організаційним розвитком система цілей та потреб змінюється, сформована система мотивації має свій термін придатності, та потребує удосконалення.

Поняття системи мотивації таким чином, згідно тлумачення більшості вчених [1-10; 15; 18; 20; 25; 36], варто розглядати як сукупність елементів кожної підгрупи потреб та мотивів. Це класичний приклад системи мотивації, коли виявлені у персоналу потреби взаємно пов'язані з внутрішніми мотивами до продуктивної праці та підкріплені відповідними стимулами.

На сьогодні сформовано знаний обсяг теорій мотивації персоналу, викладених в мотиваційних теоріях. Але слід позначити основні *типи мотивації*, які залишаються незмінними для будь-якого виду організації [13]:

- матеріальна мотивація (пряма матеріальна) – передбачає усі типи винагород, що мають матеріальний зміст (рівень посадового окладу та варіанти його підвищення, доплати та надбавки, змінна частина заробітку у форматі премій, комісійних нарахувань);
- нематеріальна мотивація (непряма матеріальна) – винагороди за індивідуальні заслуги у грошовому вираженні, але видається у непрямому форматі, в негрошовій формі (сертифікати на подарунки та туристичні мандрівки, продукція компанії, оплата курсів та розвитку);
- моральна мотивація – негрошові винагороди, пов'язані із публічним визнанням досягнень: визнання статусу і заслуг, надання особливих (гнучких) умов роботи, надання свободи у прийнятті рішень та використанні ресурсів;
- організаційна мотивація – винагорода комфортним середовищем через створення прийнятної організаційної культури, направленої на підтримку мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії [25].

Пряма матеріальна або економічна мотивація все ще на сьогоднішній день залишається найважливішою для більшості українців, адже в умовах

нестабільної економіки гідна заробітна плата є основою для забезпечення базових потреб людини. Одночасно з тим, у розвинутих економіках та суспільствах непряма матеріальна та неекономічна (моральна та організаційна) мотивація також є дуже важливими, оскільки пов'язані з вищими рівнями розвитку працівника та дозволяють отримати їх прихильність до підприємства, підвищити рівень задоволеності, знижують плинність та як наслідок, додаткові витрати на персонал.

Процес мотивації складний і неоднозначний, існує досить значна кількість різних теорій, що пояснюють зацікавленість співробітників у своїй роботі різними потребами індивідуума й умовами його існування. Феномен мотивації продовжують аналізувати, дискусії тривають і сьогодні, спричиняючи появу нових (зокрема, мотивація на основі теорії поколінь) і розвитку існуючих концепцій мотивації персоналу [5]. Незважаючи на ґрунтовне опрацювання, немає однозначної згоди щодо того, чи може хоча б одна теорія мотивації повністю охопити і пояснити трудову поведінку людини. Однак кожен підхід додає фарб до загальної картини, дає можливість оцінити окремі ситуації, використати напрацьований досвід, розглянути поведінку працівника з різних точок зору. З цих позицій, у діяльності системи менеджменту варто розглядати та засвоїти усі підходи і висновки викладених сьогодні теорій мотивації.

Теорії мотивації, сформовані протягом дослідження цього складного явища, продовжують поділяти на дві основні групи в залежності від трактування змісту мотиваційної складової:

- змістовні – уособлюють бачення різних дослідників щодо конкретизації переліку і деталізації структури внутрішніх спонукань (потреб, мотивів);
- процесуальні – зосереджуються на різних аспектах сприйняття і пізнання працівниками перебігу трудового процесу та факторів, які можуть змінювати ставлення працівника [9].

Одночасно з тим, в сучасних умовах трансформується бачення того, що

виступатиме стимулами продуктивної праці, зокрема, через поширення та застосування цифрових технологій та покращення загального рівня розвитку працівників. Азьмук Н. А. [1] на основі дослідження аспектів мотивації праці в інформаційній економіці, вводить поняття цифрового працівника – особи, яка виконує трудові функції за допомогою використання цифрових технологій на умовах трудового договору, укладеного у цифровий спосіб, та отримує оплату за надані послуги через цифрові грошові системи.

Виходячи з цього бачення можна визначити складові мотиваційної моделі працівника в цифровому суспільстві (рис. 1.1).

| | |
|-----------|--|
| Потреб | Переважають вторинних потреб Праця все більш індивідуалізована, особистісні потреби важливіші |
| Інтере | Все більше переважають активні за характером інтереси |
| Мотив | Збільшується вплив нематеріальних мотивів: творчих, соціальних, моральних, психологічних |
| Ціль | Внутрішні винагороди важливіші (успіх, самореалізація, професійна взаємодія, свобода вибору, творчість) |
| Поведінка | Інноваційний характер дій, постійний пошук кращої зайнятості Розвиття меж між робочим та особистісним Розвиваються межі між зайнятістю і дозволяям (баланс «робота-життя») Формування багатьох центрів активності, прояв неформальної поведінки |

Рисунок 1.1 – Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві

Джерело: складено на основі [1]

Варто погодитись з Азьмук Н. А. в тому, що у цифровому суспільстві відбувається розмивання межі між працею і дозволяям, в результаті чого формується нова модель праці, за якої улюблена справа для працівника стає важливішою за розваги.

Отже, мотивація більше не може розглядатись так, як раніше, оскільки відбувається суттєва трансформація потреб, інтересів, мотивів, цілей, поведінки сучасних цифрових працівників. Це спонукає управлінські системи до пошуку нових комбінацій мотиви-стимули, оскільки традиційні, усталені моделі вже не є ефективними. Виникає поняття компетентнісного та цифрового підходів, які спрямовані на професійний розвиток, командну взаємодію. Однак, це не скасовую дію та значення усіх інших типів потреб. Просто вони набувають нового трактування.

Проблематика розвитку мотивації в інноваційних компаніях, визначена Болквандзе Н. та Гетьман Т., які охарактеризували ключові принципи мотивації та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності сучасного підприємства. І знову питання достатнього матеріального рівня винагороди залишається тут важливим аспектом стимулювання до продуктивної роботи.

Формування системи мотивації персоналу в сучасній системі управління бере за основу певні принципи, які показані на рис.1.2.

| | |
|--|--|
| Розмір винагороди | має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці працівника |
| Зв'язок винагороди з результатами особистої праці | працівник має знати, яку винагороду він отримає за результати своєї праці |
| Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу | винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу |
| Терміновість отримання винагороди | винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату |

Рисунок 1.2 – Принципи, на яких базується формування системи мотивації персоналу

Джерело: складено на основі узагальнення

Важливо проводити межу між поняттями «мотивація праці» та «стимулювання праці», які змістовно різні, хоча стосуються однієї наукової сфери.

Дослідниця Вербицька Г.Л. зазначає, що мотивація праці має розглядатись як процес довгострокового впливу на трудову активність працівника, та ефективності цього процесу передують стимулювання, як фактор зовнішнього впливу на його інтереси, за допомогою певної сукупності заходів (матеріальних, моральних, соціальних). Ці заходи здатні вирішувати суперечності між інтересами суб'єктів економічних відносин.

Спіфанова І. та Панкова В. вивчаючи мотивацію та стимулювання праці в системі менеджменту персоналу підприємств зазначають, що мотив варто розглядати як внутрішню спонукальну силу, тоді як стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності.

Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати результати своєї роботи [20].

Методи мотивації праці аналогічні методам, що застосовуються у менеджменті персоналом у цілому [23; 26; 32].

Найчастіше в літературі можна знайти згадку про *загальні методи мотивації*, пов'язані змістовно із управлінською діяльністю загалом. Це такі методи, як: адміністративні, економічні, соціально-психологічні та індивідуально сформовані комбінації цих підходів.

Окрім того, можуть бути виокремлені *спеціальні* методи, засновані на особистісних характеристиках керівника та здатності здійснювати цілеспрямований вплив на поведінку працівників.

В основу загальних методів покладено класичне економічне мотивування в вигляді грошових бонусів й високих зарплат (матеріальне), а також неекономічні способи стимулювання. До таких можна віднести організаційні та морально-психологічні способи.

Адміністративні методи концентруються на мотивах поведінки

підкорення правилам та ієрархічності структури, усвідомлення важливості цих чинників (трудова дисципліна, відповідальність та обов'язок, культура праці). Організаційні способи мотивації персоналу засновуються на традиційній владі, закріпленому структурою праві керівництва вимагати від підлеглих дотримання правил та виконання вимог організації. Складаються з комбінації наказового та дисциплінарного впливу, дії стандартів та правил поведінки, моральних та організаційних мотивів.

Економічні методи виступають частиною системи економічного регулювання діяльності організації, стосуються бюджетів, фондів оплати праці, загальної кількості ресурсів, тобто прямих та непрямих форм мотивації. Серед даних методів виділяють:

- грошові виплати за досягнення певних цілей, виконання зазначених компанією критерій;
- індивідуальні доплати у форматі додаткових винагород за володіння певними навичками, властивостями, характеристиками, що потрібні організації;
- спеціальні винагороди для додаткового стимулювання певних видів активності (наприклад, здорового способу життя, відсутності запізень, перекурів тощо).

Соціально-психологічні методи управління використовують систему моральних стимулів до праці і наданні впливу на особистість через вплив на її свідомість. Передбачають використання психологічних прийомів та методів, моральні мотиви. До складу даних методів входять:

- зусилля щодо сталого розвитку колективів, які враховують балансування інтересів учасників колективу через вивчення типу особистості, психологічних характеристик, направлені на формування комфортного психологічного клімату, продуктивної атмосфери. Особливу увагу керівникам варто звертати на те, як працівники ставляться до праці як до об'єкта, прагнуть взаємодіяти та досягати цілей;
- особистісний приклад управлінця своїм підлеглим. По-перше, це

імідж менеджера, який впливає в якості мотиватора у форматі прикладу творчого та особистісного самовираження, одночасно із відчуттям причетності до трудової діяльності в компанії на чолі з харизматичним і успішним керівником. Крім цього, на особистому прикладі (влада експерта, інформаційна, еталонна) формується додатковий вплив керівника, що важливо для виконання інших функцій менеджменту.

- умови, що унеможливають необізнаність, тобто завдання, організації, її місія, стратегічна мета та цілі, а також механізми взаємозв'язку цієї структури з особистісними цілями працівника. Це дозволяє полегшити усвідомлення працівником цільових взаємозв'язків та посилити впевненість у кінцевому результаті;

- забезпечення участі працівників в управлінні та прийнятті рішень – реалізується організаційним шляхом через розширення повноважень, або економічним – через забезпечення дотичності до управління (в акціонерних товариствах) або через участь у колективах та об'єднаннях;

- задоволення культурних і духовних потреб через побудову мережі міжорганізаційної взаємодії. Формування спільнот за інтересами, груп та команд, об'єднаних не лише роботою, дозволяє посилювати мотивацію, однак, без високих рівнів оплати праці та матеріальної мотивації відносно неідеальний спосіб;

- встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку співробітників. Цей підхід заснований на прагненні людей розділяти певну корпоративну культуру, дотримуватись етичних правил і норм. Виходячи з цього, менеджмент розробляє прийнятні соціальні норми, а також поведінки на робочому місці, чи як варіант це може бути оновлення корпоративної культури згідно нового бачення, або обов'язкове дотримання вироблених роками традицій. Незалежно від центру прийняття щодо норм поведінки, їх наявність створює комфортні умови спільної взаємодії;

- встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто грамотне поєднання хороших і поганих стимулів. Моральні санкції, такі як догани та

зауваження мають в собі міць мотиваційного впливу в компаніях, де це вироблено багаторічної традицією.

– соціальний захист та гарантії – поєднання стимулів, направлених на досягнення рівних прав та захист окремих верств населення, а також виконання гарантій (медична допомога, профілактичні огляди, пільгові кредити, харчування, компенсації на проїзд тощо). Допустимі як додаткові способи стимулювання через реалізацію функції соціального захисту з боку компанії. Однак ці стимули не дієві без додаткових заходів грошового заохочення співробітників.

Окремим пунктом варто відзначити поняття *духовно-моральних методів*. Це явище сформовано у соціалістичній моделі суспільства у форматі спрямованості на глобальні цілі та узагальнене прагнення трудового колективу до їх виконання. Частково цей досвід зберігся в японських компаніях, та відображається у здатності вищого керівництва донести «вищі цілі» існування компанії до працівників і надихнути їх на особистісні досягнення.

Узагальнюючи вищевикладене, відзначимо, що система мотивації на підприємстві складається із поєднання мотивів та стимулів до продуктивної праці, та при цьому забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [23, с. 52]. Система мотивації має враховувати одночасно цілі організації загалом та цілі працівників на індивідуальному рівні, та, виходячи з цього, вбирати в себе результати аналізу потреб (так само як організаційних, так і індивідуальних). При цьому, незалежно від рівня розвитку суспільства та працівників, результативність та продуктивність праці напряму залежить від рівня винагород та матеріальна складова залишається важливим мотиватором.

1.2 Економічна сутність розрахунків з персоналом по оплаті праці в сучасних умовах господарювання

Розглядаючи економічну сутність розрахунків з персоналом, варто відзначити, що справедлива винагорода за працю регулюється в першу чергу, головним законом України, яким є Конституція України. Вона є основою всього законодавства, включаючи і законодавство про працю. Відповідно до ст. 43-46 Конституції, кожен має право на працю та безпечні умови праці, її оплату, на соціальний захист [26].

Винагорода за працю, або гарантовані виплати працівникам, або оплата праці, не є чітко фіксованою сумою та може складатись із декількох елементів. Розглянемо поняття «виплати працівникам» та його складові більш детально. Виплати працівникам поділяють на п'ять груп, що складають економічну структуру заробітної плати (рис.1.3).

Поточні виплати працівникам включають такі статті:

- заробітна плата робітникам і службовцям та внески на соціальне страхування;
- короткострокові компенсації за відсутність (оплачена щорічна відпустка та оплачена тимчасова відсутність); при цьому очікується, що випадки відсутності відбуватимуться протягом дванадцяти місяців після закінчення періоду, в якому працівники надають відповідні послуги;

Отже, одним з елементів поточних виплат працівникам є заробітна плата. Заробітна плата для працівника є основним джерелом доходів, основою матеріального добробуту членів їхніх сімей. Для роботодавців – заробітна плата є частиною витрат виробництва і ефективним засобом мотивації працівників до досягнення цілей підприємства. Сутність поняття «заробітна плата» складна та багатостороння, тому розглядати її потрібно з різних позицій.

З одного боку, заробітна плата різними дослідниками розглядається як економічна категорія. Її зміст у відображенні відносин між роботодавцем та найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. Тут більш

доречно визначати зміст заробітної плати як «оплати праці», яка включає й інші витрати роботодавця на робочу силу.

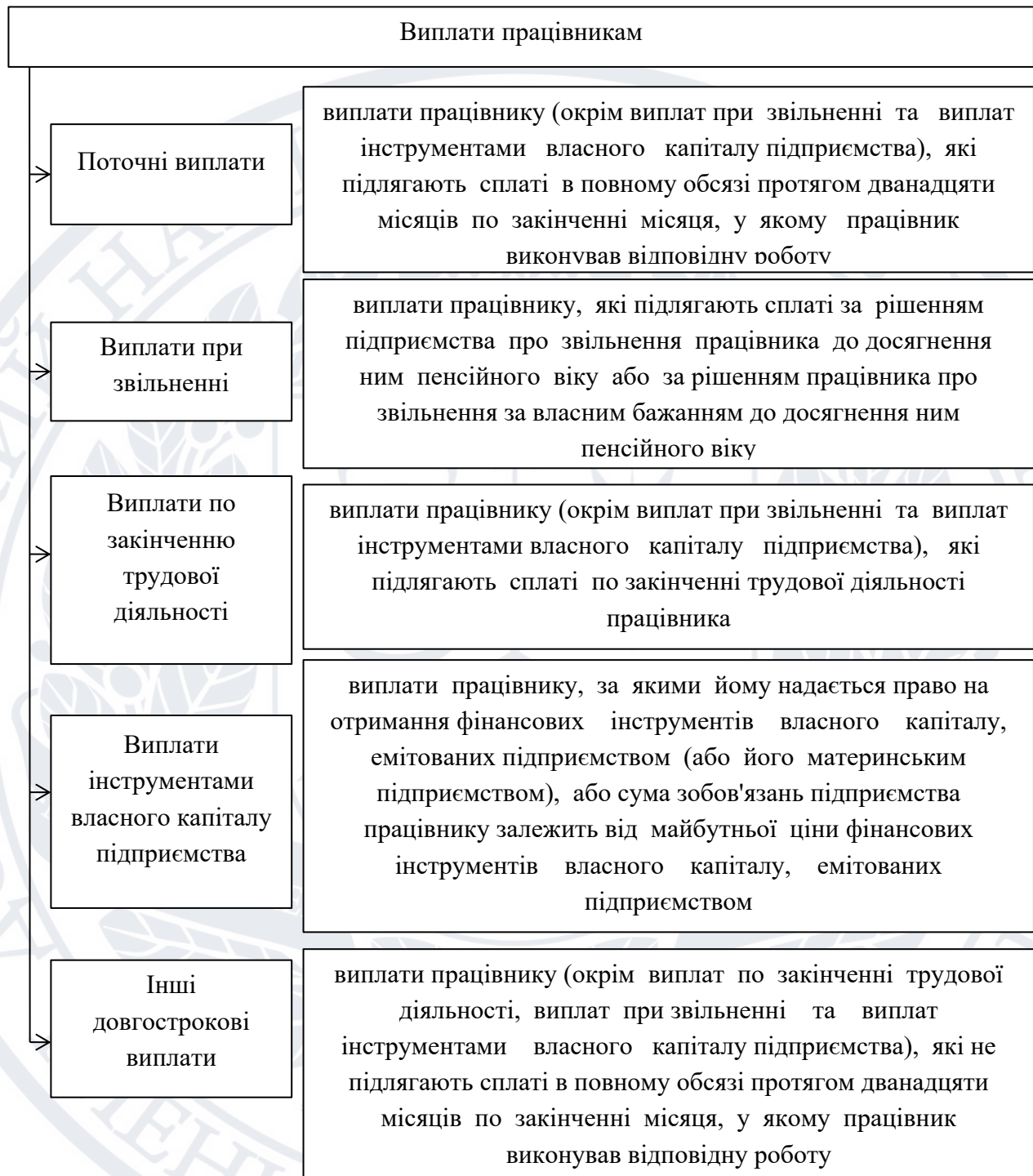


Рисунок 1.3 - Структура заробітної плати з позицій її економічної сутності

Джерело: [25]

Також, заробітна плата відображає рівень винагороди за працю,

обчислена, як правило, у грошовій формі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за визначений обсяг виконаної ним роботи (ст.94 КЗпП).

Окрім того, в умовах ринкової економіки заробітна плата виступає елементом ринку праці як ціна праці, що складається в результаті взаємодії попиту на працю і її пропозиції. Її зміст з цієї позиції виражає ринкову вартість використання найманої праці. Розмір заробітної плати залежить характеристик процесу праці та якостей працівника, отриманих результатів, значущості праці для організації в кінцевому обчисленні.

Сутність заробітної плати проявляється у функціях, які вона виконує в процесі суспільного відтворення: відтворювальна, стимулююча, оптимізаційна, регулююча. Ці функції послідовно реалізуються в процесі споживання заробітної плати та задоволення за допомогою неї потреб працівників та відтворення їхньої здатності до праці.

Заробітна плата є найважливішою ціною в економіці; це єдине (або основне) джерело доходу населення у більшості країн світу. Хоча в деяких соціально розвинених країнах її місце поступово зайняли специфічні виплати та допомога, що применшує значущість заробітної плати як економічної сутності, що виступає винагородою за суспільно значущу працю.

В Україні часто спостерігаються затримки заробітної плати та її диференціація, що значно підвищує значущість інших джерел доходів для громадян країни. На першому місці стоять особисті доходи, на другому — допомоги, субсидії, дотації і компенсації.

Отже, погодимось з думкою О. Балан та Ю. Савченко [32], що заробітна плата як економічна категорія все гірше виконує свої основні функції відтворювання робочої сили і стимулювання праці, перетворюючи свою сутність фактично на варіант соціальної допомоги, яка практично не пов'язана з результатами праці.

В результаті, підприємства втратили один з найбільш ефективних чинників підвищення ефективності виробництва та наближення його до

світового рівня. Виконання заробітною платою стимулюючої функції буде досягнуто тоді, коли буде реалізовано прямий зв'язок між розміром заробітної плати та професійними характеристиками працівника, властивостями виконуваної роботи, ступенем відповідальності, справедливістю розподілу винагороди за результати діяльності підприємства.

Для забезпечення реалізації заробітною платою зазначених вище функцій необхідне дотримання певних принципів (рис. 1.4).

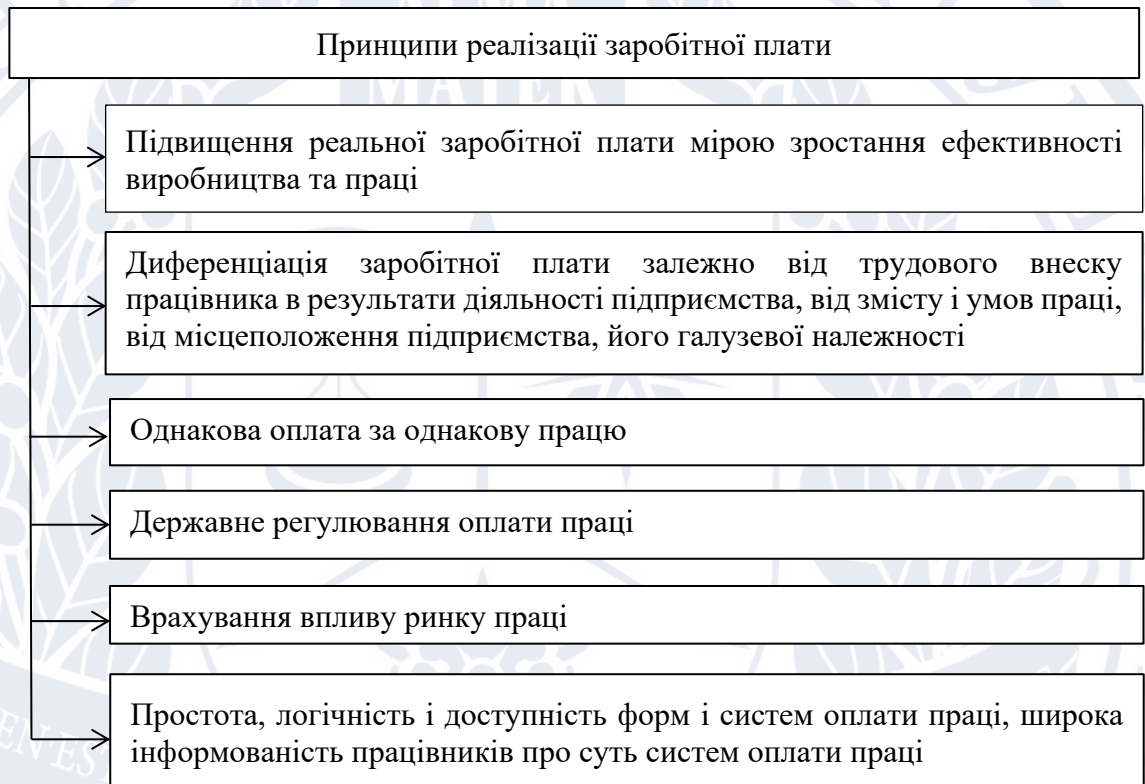


Рисунок 1.4. - Принципи реалізації заробітної плати

Джерело: узагальнено автором

Вимірюванням економічного змісту заробітної плати прийнято обирати обсяг фонду оплати праці. Чим він вищий, тим більше можливостей справедливо нараховувати винагороду за працю та варіювати додаткові виплати в структурі заробітної плати - співвідношенні окремих складових заробітної плати в загальному її обсязі.

Традиційно в структурі заробітної плати виділяють такі елементи: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Структура заробітної плати

Джерело: [32]

Згідно із Законом України «Про оплату і праці» [16], мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт). До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати. Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності та господарювання.

При встановленні розміру мінімальної заробітної плати враховують такі показники:

- вартісна величина мінімального споживчого бюджету, орієнтована на показники стабілізації та розвитку економіки країни;
- загальний по країні середній рівень заробітної плати;

– продуктивність праці в галузі, рівень зайнятості та безробіття, інші економічні умови.

Окрім того Законом України «Про оплату праці» визначено форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат. Також гарантовано, що всі ці характеристики та регулюючі показники закріплюються підприємствами у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. У разі відсутності колективного договору, зміст систем оплати праці узгоджується з представниками профспілки або іншого органу, що представляє інтереси працівників.

Отже, форми і системи оплати праці, норми праці та їх розцінки, тарифні сітки та ставки, схеми посадових окладів, умови винагороди й інших виплат встановлюються підприємством самостійно, але з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством. Виступаючи основним елементом вираження економічної сутності заробітної плати вони забезпечують реалізацію функцій заробітної плати, оскільки виступають способом її диференціації при забезпеченні задоволення потреб працівників.

Висновки до розділу 1

За результатами аналізу теоретичних положень сутнісного змісту мотивації та оплати праці отримано наступні результати:

1. Визначено концептуальні відходи щодо формування системи мотивації персоналу в межах функціонального втілення менеджменту персоналу та сутнісного змісту поняття мотивація та стимулювання праці. Окреслено, що загалом система мотивації на підприємстві складається із поєднання мотивів та стимулів до продуктивної праці, а її основне значення полягає в тому, щоб забезпечити перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій працівника на його

продуктивну поведінку, що дозволяє досягати цілей організації. Незалежно від змісту потреб працівників (зокрема із формуванням цифрової економіки та цифрового працівника) їх практичне втілення в системі мотивації персоналу має бути реалізоване через забезпечення наявності взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства і розміром винагороди, що здатна забезпечити реалізацію цих потреб.

2. Розглянуто та визначено економічну сутність розрахунків з персоналом або іншими словами системи оплати праці на підприємстві. Визначено, що оплата праці залишається основним джерелом доходів населення, основою матеріального добробуту сімей, обмеженням для втілення їхніх потреб або ж навпаки, стимулом, за умови достатнього рівня обґрунтованості структури винагород. Невід'ємними елементами системи оплати праці залишаються основна заробітна плата та її преміальна і додаткова частини, змінюється лише спосіб реалізації цих елементів в залежності від типу прийнятої на підприємстві системи оплати праці.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ВПЛИВ ЇЇ НА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Макроекономічний аналіз розрахунків з персоналом по оплаті праці та продуктивності праці в Україні

Процес становлення ринку праці в Україні супроводжується посиленням його сегментації. В соціально-економічній структурі працездатного населення відбуваються суттєві зрушення, які трансформують практично однорідну всезагальну зайнятість дореформеного періоду у сегментований ринок праці. Кожний сегмент зайнятого та незайнятого населення відрізняється специфікою свого соціального статусу, економічною поведінкою, гарантіями зайнятості, рівнем та стабільністю доходів, конкурентоспроможністю і захищеністю ринку праці. На посилення сегментації ринку праці на сучасному етапі впливають різні чинники, зокрема структурні зміни в економіці, поява альтернативних форм господарювання і власності, спад виробництва та зниження життєвих стандартів українців. Наслідком цього стало значне розшарування населення, його зубожіння, загострення проблеми безробіття.

На відміну від дуалістичної моделі західних ринків, українському ринку праці властива трисекторна модель, яка охоплює: зайнятих в офіційній економіці; зайнятих у неофіційній економіці та зайнятих одночасно в офіційній та неофіційній економіках. Особливу тривогу викликають соціально вразливі сегменти ринку праці, представлені конкурентоспроможними працівниками з нестійкою зайнятістю, спадним попитом на послуги праці, низькими та нестабільними доходами. Це великий масив прихованих безробітних, яких налічується до половини зайнятого населення країни, офіційно безробітні, контингенти незайнятого в офіційній економіці населення, доходи яких не забезпечують достатнього життєвого рівня. Сектор

неформальної зайнятості є вкрай неоднорідним за економічними та соціальними показниками сегмент і має такі характерні ознаки:

- незареєстрованість зайнятості, діяльність тільки на свій власний страх і ризик з повною відповідальністю за результати;
- суперечність з розвитком офіційної економіки, ізолюваність, некоординованість цих видів діяльності;
- залежність доходів від ступеня ризику, випадкових обставин, відсутність будь-якого соціального захисту.

Враховуючи можливості вітчизняної статистики, ми можемо говорити і аналізувати виключно офіційну зайнятість населення в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Зайняте населення за видами економічної діяльності в Україні за 2013-2021 роки, тис. осіб

| Вид економічної діяльності | Рік | | | | |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|
| | 2013 | 2015 | 2018 | 2019 | 2021 |
| Сільське господарство та пов'язані з ним галузі | 4367 | 4005,5 | 3115,6 | 3210,3 | 3164,7 |
| Промисловість | 4598,3 | 4072,4 | 3461,5 | 3352,7 | 3303,6 |
| Будівництво | 903,6 | 941,5 | 943 | 924,5 | 902,2 |
| Діяльність готелів та ресторанів; торгівля; ремонт | 3121,3 | 4175,2 | 4832 | 4865 | 4954,1 |
| Діяльність транспорту та зв'язку | 1355 | 1400,5 | 1389,7 | 1379,5 | 1361,3 |
| Фінансова діяльність | 166,1 | 247,9 | 332,8 | 350,6 | 374,3 |
| Операції з нерухомим майном | 815,9 | 966,6 | 1153,2 | 1187,5 | 1212,5 |
| Державне управління | 1198,6 | 1028,9 | 1223,81 | 1055,5 | 1079,41 |
| Освіта | 1609,7 | 1668,2 | 1688,3 | 1677,6 | 1672,9 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 1379,6 | 1356,6 | 1341,4 | 1320,8 | 1309,9 |
| Інші види економічної діяльності | 659,9 | 816,7 | 784,7 | 800,2 | 797,4 |
| Разом | 20175 | 20680 | 20266 | 20324,2 | 20354,3 |

Джерело: матеріали Державної служби статистики [10]

Згідно статистичних даних наведених у табл. 2.1, бачимо, що показник офіційної зайнятості населення, починаючи із 2013 р. залишався практично незмінним, зокрема за 9 досліджуваних років він зріс лише на 0,9 %. За цей же період практично вдвічі зросла кількість зайнятих у сфері фінансової діяльності. Проте протягом останніх трьох років спостерігається зменшення зайнятості у цьому виді економічної діяльності на 2,6%. Безумовно, це є наслідком фінансово-економічної кризи, яка зачепила у тому числі й Україну, починаючи з кінця 2014 р.

Як відомо, найменшим чином ця криза стосувалась сфери сільськогосподарського виробництва, що відобразилось і на показниках зайнятості [10]. Так, якщо врахувати, що за останні 9 років кількість зайнятих у сільському господарстві практично кожного року зменшувалась, то протягом останніх трьох-чотирьох років ми спостерігали зворотні тенденції, зокрема тільки починаючи з 2018 р. кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 3%. Також бачимо, що у сфері операцій з нерухомістю, починаючи із 2013 р. кількість зайнятих зросла на 47,4%. І навіть після важких 2013-2014рр. у цій галузі кількість зайнятих також збільшувалась. Досить позитивною є динаміка зменшення фахівців зайнятих у сфері державного управління, оскільки починаючи із 2013 р. кількість державних службовців скорочувалась. Лише у 2018 р. почався зворотній процес до нарощування кількості працівників у сфері державного управління.

Згідно Закону України «Про зайнятість населення», до зайнятого населення належать особи, які працюють за наймом на умовах трудового договору (контракту) або на інших умовах, передбачених законодавством, особи, які забезпечують себе роботою самостійно (у тому числі члени особистих селянських господарств), проходять військову чи альтернативну (невійськову) службу, на законних підставах працюють за кордоном та які мають доходи від такої зайнятості, а також особи, що навчаються за денною формою у загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних

закладах та поєднують навчання з роботою.

Таким чином, не всі зайняті особи отримують заробітну плату і є штатними працівниками. Тому між показником кількості зайнятого населення і середньообліковою кількістю штатних працівників є суттєва відмінність (рис. 2.1).

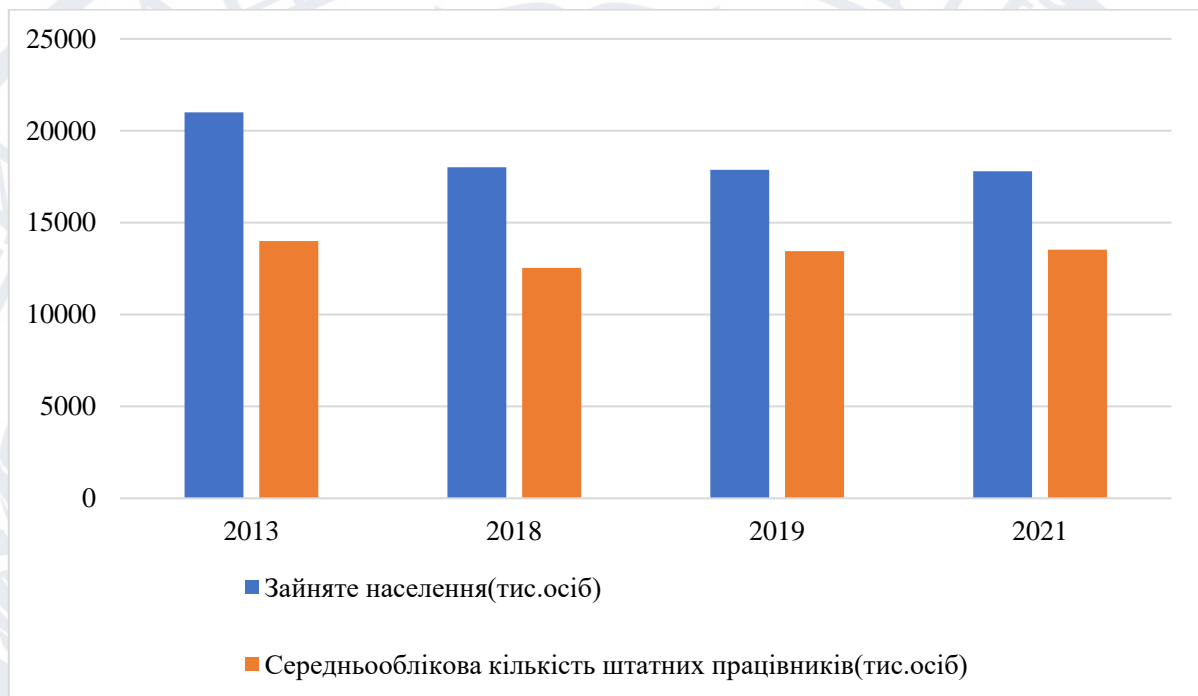


Рисунок 2.1 - Зайнятість населення та середньооблікова кількість штатних працівників в Україні

Джерело: матеріали Державної служби статистики [10]

Наведені дані на рис. 2.1 свідчать, що починаючи із 2013 р. спостерігається суттєвий розрив між кількістю зайнятого населення і середньообліковою кількістю штатних працівників. Так, якщо у 2013 р. зайнятих в економіці України було трошки більше, ніж 20 млн. осіб, а штатних працівників близько 13 млн., то уже у 2018 р. кількість зайнятих залишилась практично на такому самому рівні, проте чисельність штатних працівників зменшилась майже на 3 млн. осіб.

Світова економічна наука зменшення кількості зайнятого населення в основному пояснює двома чинниками. По-перше, це може бути за рахунок

підвищення продуктивності праці, що однозначно спричиняє вивільнення частини працівників, з іншої сторони це може бути спричинено економічною кризою, яка призводить до зменшення попиту на робочу силу та існування значної частки неофіційної зайнятості. В Україні за досліджуваний період практично до 2018 р. включно спостерігалось економічне зростання.

Проте, як і у багатьох інших країнах, криза негативно відобразилася на стані виробництва, а відповідно й на зайнятості населення. Тобто, починаючи з 2013р. відбувся спад виробництва. Це у свою чергу відобразилось на зменшенні попиту на працю. Також на це впливало те, що Росія окупувала 3 українських регіона (Крим, Донецька та Луганська області). Якщо врахувати ці два чинники, то вони впливали не лише на кількість штатних працівників, які зайняті у різних видах економічної діяльності, а такожі на рівні оплати праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Середньомісячна заробітна плата (в грн) за видами економічної діяльності в Україні

| Вид діяльності | Рік | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|
| | 2013 | 2015 | 2018 | 2019 | 2021 |
| Усього | 2979 | 5230 | 9218 | 10583 | 12993 |
| Сільське господарство | 2205 | 4689 | 8542 | 9873 | 11384 |
| Промисловість | 3876 | 8350 | 13785 | 15467 | 16894 |
| Будівництво | 2673 | 5422 | 9842 | 11456 | 12569 |
| Торгівля; ремонт | 2176 | 5567 | 9344 | 10357 | 12804 |
| Діяльність готелів та ресторанів | 1983 | 4590 | 8657 | 9983 | 11240 |
| Діяльність транспорту та зв'язку | 3257 | 7265 | 12431 | 8769 | 13152 |
| Фінансова та страхова діяльність | 4652 | 7684 | 13424 | 14762 | 17261 |
| Операції з нерухомим майном | 2871 | 6357 | 7984 | 11390 | 13583 |
| Державне управління | 3129 | 5894 | 8739 | 11788 | 13931 |
| Освіта | 2278 | 4278 | 8156 | 9384 | 11849 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 1877 | 3987 | 7149 | 8738 | 10423 |

| | | | | | |
|---|------|------|------|-------|-------|
| Надання послуг; діяльність у сфері культури та спорту | 1929 | 4358 | 6935 | 10340 | 13121 |
|---|------|------|------|-------|-------|

Джерело: матеріали Державної служби статистики [10]

Протягом останніх 12 років, темпи зростання оплати праці практично у всіх регіонах були на однаковому рівні, проте в галузево- регіональному аспекті вказані тенденції не є на стільки рівномірними. Саме тому, детальніше проаналізуємо динаміку зміни заробітної плати у найбільш суттєвіших видах діяльності, зокрема у промисловості, сільському господарстві та бюджетній сфері.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про суттєве збільшення рівня заробітної плати протягом усього досліджуваного періоду. Зокрема найбільше, у понад 6 разів, зросла заробітна плата у сфері сільського господарства та надання послуг. З іншої сторони, найменше зростала заробітна плата у будівництві, транспорті та державному управлінні (ріст у 4 рази). Якщо в цілому по економіці заробітна плата зросла на 7,9%, то у галузі сільського господарства, яке навіть у кризовий час нарощувало обсяги виробництва, середній рівень заробітної плати зростав на 15,6%. Також суттєвим є ріст заробітної плати за останні 3 роки у сфері торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів, надання послуг, діяльності у сфері культури та спорту. Найменше зростав рівень оплати праці у сфері транспорту та зв'язку (на 3%).

Варто зазначити, що суттєве зростання темпів збільшення заробітної плати у сільському господарстві все одно залишає вказану галузь економіки найменш оплачуваною діяльністю. У 2013 р. лише робота у сфері готельного і ресторанного бізнесу мала менший рівень оплати праці порівняно із аграрним виробництвом. Найбільший рівень оплати праці спостерігався у сфері фінансів, який практично у 2 рази перевищує середню заробітну плату по Україні.

Проаналізовані показники зростання рівня заробітної плати не свідчать про однозначне збільшення рівня добробуту населення, оскільки офіційна статистика показує зростання номінального рівня оплати праці. Реальна заробітна плата зростала не такими значними темпами (рис. 2.2).

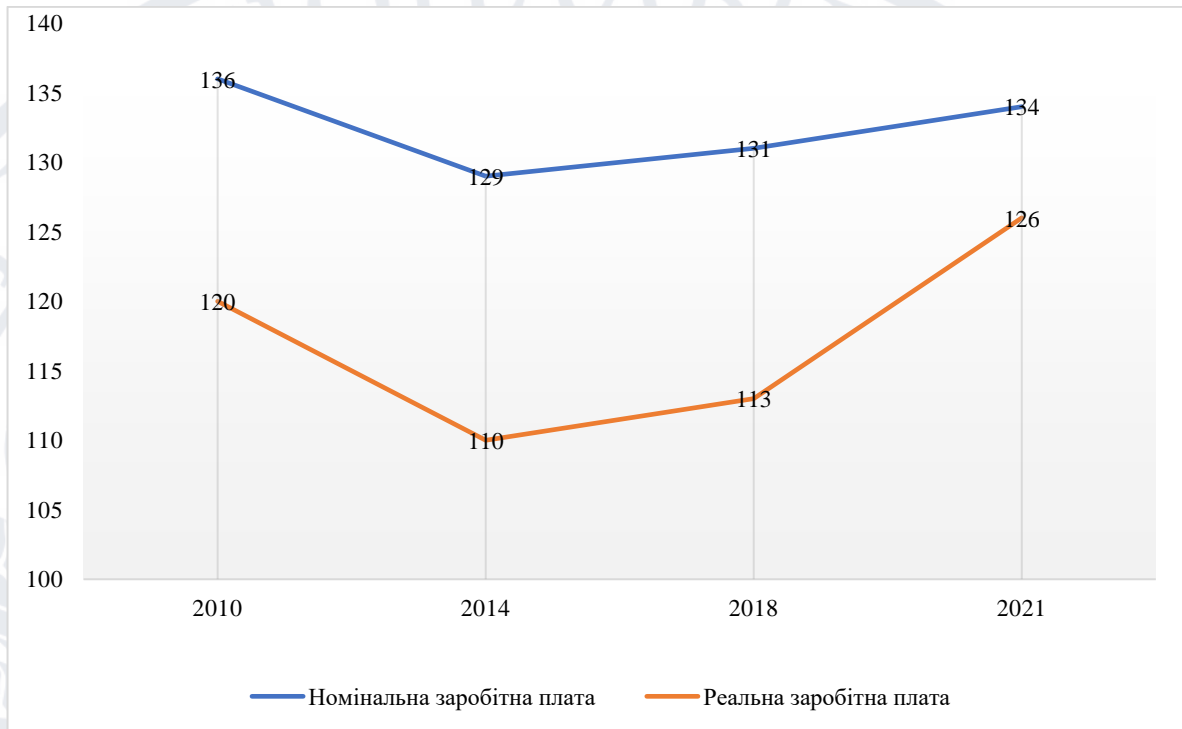


Рисунок - 2.2. Темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати в Україні у 2010-2021 рр.

Джерело: матеріали Державної служби статистики [10]

Згідно наведеного ми бачимо, що у 2013 р. при зростанні номінальної заробітної плати на 30%, реальна заробітна плата навпаки зменшилась на 1%. Проте вже у 2015р. намітилась стійка тенденція до зростання як номінальної, так і реальної оплати праці. Так, саме у цьому році рівень зростання номінальної заробітної плати складав 36,7%, реальної – 20,3%. Надалі, практично до сьогодні, щороку в економіці спостерігалось зростання обох показників. Проте особливо починаючи із 2019 р. темпи зростання номінальної заробітної плати кожного року зменшувались. При цьому реальна заробітна плата зростала приблизно на 8-10%. Зменшення темпів приросту

номінальної і реальної заробітної плати насамперед можна пояснити послабленням ділової активності у країні, спричиненої рецесією в економіці.

У загальному зростання номінальної заробітної плати в Україні відбувалось у всіх галузях економіки і регіонах. Проте більш ґрунтовний аналіз свідчить, що у регіональному та галузевому аспектах темпи зростання були неоднорідними (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Регіональні відмінності у рівнях середньомісячної заробітної плати в Україні у 2013-2021 рр., грн.

| Рік | Регіон | | | | | у середньому по Україні |
|------|--------|-------|-------|--------|---------|-------------------------|
| | Захід | Центр | Схід | Північ | Південь | |
| 2013 | 2457 | 2873 | 3763 | 3120 | 3267 | 2979 |
| 2015 | 4671 | 5421 | 5467 | 5565 | 5673 | 5230 |
| 2018 | 8674 | 9976 | 10178 | 10653 | 10452 | 9218 |
| 2019 | 10173 | 10382 | 11276 | 11453 | 11176 | 10583 |
| 2020 | 9913 | 10287 | 11075 | 10431 | 10731 | 10340 |
| 2021 | 12356 | 12774 | 13875 | 13431 | 13752 | 12993 |

Джерело: матеріали Державної служби статистики [10]

Як бачимо з таблиці 2.3, в середньому рівень оплати праці по економіці України, починаючи з 2013 р. до сьогодні, зріс у 14,2 раза. Найменшим зростання починаючи з 2013 р. було на півдні та сході України (на 12, 6 і 13,4 разів відповідно). З іншої сторони, за досліджуваний період найсуттєвіше заробітна плата збільшилась у Західній Україні. В посткризовий період спостерігалась практично однакова тенденція до зростання. Слід відзначити, що найменше протягом останніх декількох років зростала номінальна заробітна плата у центральних областях, лише на 6,8%, в той час, як в середньому по Україні – на 7,9.

З даних таблиці 2.3 спостерігаємо, динаміка зростання заробітної плати у регіональному аспекті була практично на одному й тому самому рівні.

Подібну ситуацію спостерігаємо також і у бюджетній сфері, що цілком логічно, оскільки працівники, які зайняті у державних установах отримують приблизно однаковий рівень оплати праці незалежно від регіону, в якому вони працюють.

Однак достатньо відмінною є динаміка зростання середньомісячної заробітної плати у сільському господарстві. Зокрема якщо на півдні України починаючи з 2015 р. до 2019 р. заробітна плата працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві збільшилась на 32%, то у західних областях у цій же галузі економіки заробітна плата збільшилась на 52%.

У більшості розвинених країн світу заробітна плата оцінюється не у місячному, а у погодинному еквіваленті. Погодинний розмір заробітної плати вираховується із розміру зарплати на місяць та середньомісячної норми тривалості робочого часу при 40-годинному робочому тижні. Враховуючи, що в Україні значна частина працівників зайнята на неповний посадовий оклад, а лише частково, доцільніше буде проаналізувати рівень заробітної плати не за відпрацьований місяць, а за відпрацьовану годину (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4 - Оплата праці працівників за одну відпрацьовану годину у регіональному розподілі України

| Регіон | Рік | | | | | | 2018 р. до 2021 р., % |
|---------|-------|------------------------------------|-------|------------------------------------|-------|------------------------------------|-----------------------------|
| | 2018 | | 2020 | | 2021 | | |
| | грн. | у % до середнього по Україні | грн. | у % до середнього по Україні | грн. | у % до середнього по Україні | |
| Захід | 46.55 | 90.9 | 52.22 | 90 | 66.78 | 92.51 | 143,4 |
| Центр | 52.27 | 102,06 | 56.29 | 97.99 | 71.8 | 99.32 | 137,36 |
| Схід | 55.59 | 108,55 | 61.37 | 106,84 | 74.42 | 104,52 | 133.8 |
| Північ | 50.7 | 99,0 | 57.93 | 101.3 | 71.73 | 99.26 | 141,5 |
| Південь | 53.13 | 103.74 | 59.44 | 103.7 | 73.72 | 101.7 | 138,7 |

| | | | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Разом по Україні | 51.21 | 100,0 | 57.44 | 100,0 | 72.18 | 100,0 | 140,95 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|

Джерело: складено за матеріалами служби статистики

Наведені у табл. 2.4 розрахунки свідчать, що рівень погодинної оплати праці є найвищим у східних областях. Він суттєво відрізняється від показників у всіх інших регіонах. Зокрема станом на 2018 р. погодинна оплата праці на сході України була понад 55 грн., у західних областях лише 46,55 грн. В інших регіонах України цей показник зберігався на рівні близько 51 грн. Варто зазначити, що вказана різниця ще більше поглиблюється, оскільки за останні досліджувані 3 роки, починаючи з 2018 р., рівень погодинної оплати праці зростав найменшими темпами у східних областях (на 33,8%) і найбільше у західних та північних областях – на 43,4% та 41.5%.

Таким чином, можна стверджувати, якщо подібна тенденція буде зберігатись, то згодом рівень погодинної оплати праці на сході порівняно з іншими областями набуде меншого розриву.

2.2 Загальна характеристика підприємства та аналіз рівня оплати та продуктивності праці ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

З метою більш детально відстежити вплив рівня оплати праці на рівень продуктивності працівників для дослідження було обрано одне з найбільших торговельних підприємств України - ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», супермаркет «Сільпо».

ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до холдингу Fozzy Group - мережі гіпермаркетів Fozzy, працюючих у форматі Cash and Carry з асортиментом від 30000 до 50000 позицій, що об'єднують продуктові та непродуктові напрями.

Гіпермаркети Fozzy C&C найвдаліше поєднують характеристики оптової бази і роздрібного магазину. Мережа є частиною однойменної торгово-промислової корпорації Fozzy, що дозволяє, беручи участь в найбільшому в країні закупівельному пулі, отримувати оптимальні ціни, що

входять, від постачальників і, як наслідок, мати можливість запропонувати оптимальні ціни клієнтам.

Супермаркет «Сільпо» - це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину. Загалом мережа магазинів «Сільпо» функціонує у багатьох містах України і нараховує 360 супермаркети (станом на 2019 рік), які розташовані в 62 містах України. Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» — флагманський торговельний напрям однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group, в яку входять:

- національна мережа супермаркетів «Сільпо» — 258 супермаркетів у 62 населених пунктах України (24 обл.);
- логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А), власне виробництво продуктів харчування, власний імпорт продуктів харчування та супутніх товарів;
- фудхоли «Сільпо Resto» — тематичні заклади громадського харчування з відкритою площею, організовані у єдиний гастрономічний простір, на території деяких супермаркетів мережі;
- «Кантін» — кафе швидкого харчування. [46]

У 2019 році мережа супермаркетів «Сільпо» стала переможцем Премії року в загальнонаціональному конкурсі Retail Awards «Вибір споживача» в 4-х номінаціях: «Мережа супермаркетів України», «Мережа супермаркетів Києва», «Мережа супермаркетів Львова», «Мережа супермаркетів Одеси».

«Сільпо» — один із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного

магазину. Нині в мережі вже 52 тематичних дизайнерські супермаркети і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має власний дизайн.

Тематичну атмосферу «Сільпо» створює і для своїх співробітників — кімнати для персоналу також оформлюються у стилі магазинів.

З рисунку 2.3 видно, наскільки активно розвивається мережа «Сільпо». Наприклад, у 2019 році мережа включала 235 магазинів, а у 2021 кількість зросла вже до 360, це говорить про успішне функціонування даного підприємства, так як за 2 роки відкрилось 125 нових супермаркетів. Мережа активно розвивається та продовжує розширювати торгові площі.

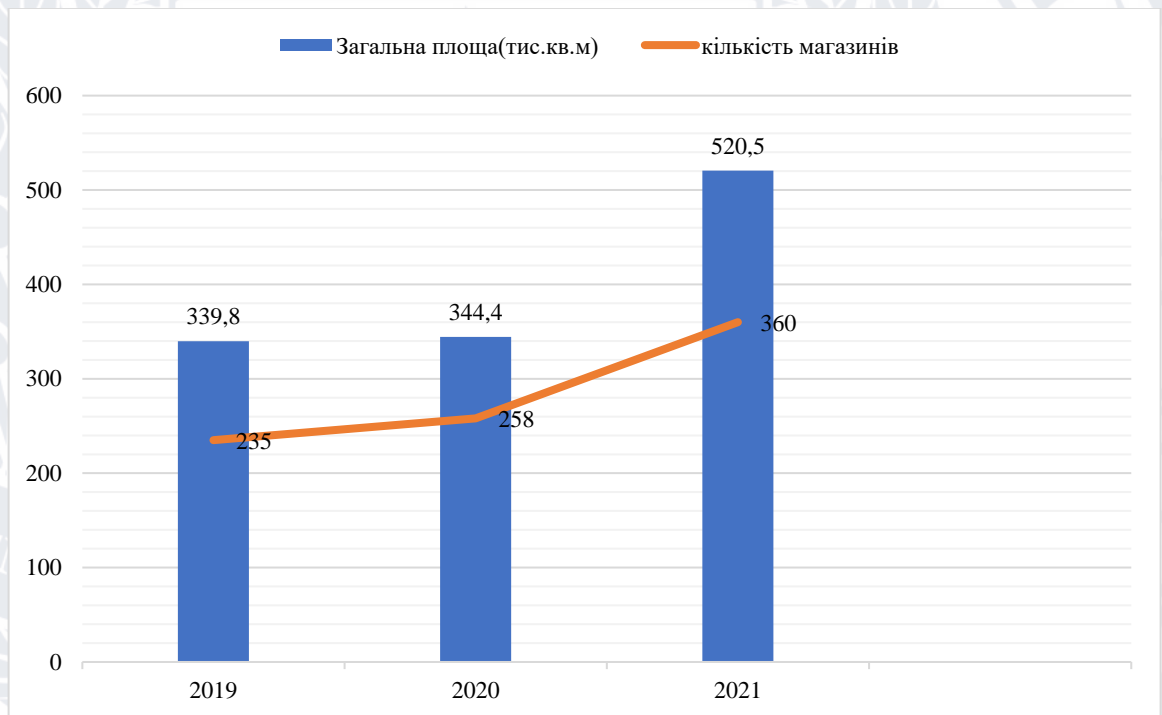


Рисунок 2.3 - Динаміка операційних показників мереж

Джерело: матеріали офіційного сайту та матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд»

З початку пандемії перед ТОВ «Сільпо-Фуд» постало питання відсутності інтернет-магазину в мережі. За три тижні компанія створила і запровадила онлайн магазин із власною доставкою, в якій на кінець року працювало 517 кур'єрів. Крім того, минулого року 1, 5 млн клієнтів мережі користувалися застосунком Сільпо, через який було сплачено 1, 143 млн грн.

Також у 2020 році компанія запровадила систему самостійного сканування та купівлі товарів. Зокрема, було встановлено 536 самокас в 39 супермаркетах, через які здійснено 27 млн покупок. При цьому 47% всіх покупок в мережі було здійснено із скануванням картки «Власний рахунок». Магазины мережі обслуговують п'ять розподільчих центрів – РЦ Квітневе, РЦ Перемога, РЦ Одеса, РЦ Запоріжжя, РЦ Харків, з загальною площею 171 415,4 кв. м. За рік для продажу ними було відвантажено 1 157 715 тонн продукції.

Підприємству надано право здійснювати такі види діяльності :

- консультаційні послуги;
- комерційна, маркетингова, посередницька діяльність;
- складські послуги.

Діяльність, яка підлягає ліцензуванню, здійснюється товариством після одержання відповідної ліцензії у встановленому порядку.

Організаційна структура управління супермаркету (рис. 2.4) є наступною: магазин очолює директор (управляючий), йому підпорядковані 3 заступники та завідувачі відділами.



Рисунок 2.4 - Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: матеріали офіційного сайту та матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ним в свою чергу підпорядковуюються адміністратори торговельної зали. У кожному відділі працює 10 продавців. Обліковими процесами керує бухгалтер магазину (бухгалтер-оператор). Він тісно співпрацює зі старшим касиром, що очолює центральну касу. Відділ налічує 24 касири. Торговельно-оперативний персонал налічує 85 осіб. Служба охорони включає начальника, 3 начальників зміни та 10 охоронців. Взагалом, цієї кількості працівників вистачає на всі потреби як і покупців так і на злагоджену роботу підприємства.

На рисунку 2.4 зображено, як саме здійснюється управління мережею супермаркетів та скільки людей задіяно в цьому. Проаналізувавши даний рисунок, можна зробити висновок, що в управлінні задіяно щонайменше 29 працівників, але враховуючи те, що мережа активно розвивається і розширюється ця кількість поступово зростає.

За прогнозами ринок продуктової торгівлі в Україні зростатиме до 12% на рік:

- Близько 4% -реальне зростання доходів (ВВП)
- Близько 8% -рівень інфляції в країні.

Додатковий фактор, стимулюючий зростання ринку продуктивного ритейлу- збільшення рівня проникнення сучасної торгівлі, який за прогнозами зросте з поточних 60% до 73% до 2023 року (рис. 2.5).

Отже, аналізуючи показники на рисунку 2.5., можна впевнено сказати, що супермаркет «Сільпо» - магазин, який здійснює продаж продовольчих товарів та супутніх непродовольчих товарів роздрібним покупцям, активно функціонує та має багато перспектив у подальшому розвитку.

Згідно з фінансовою звітністю ТОВ «Сільпо-Фуд», за 2020 рік компанія продемонструвала наступні фінансові результати: 64,4 млрд грн дохід (без ПДВ) 49,7 млрд грн торговий оборот мережі (без ПДВ) +12,19% зростання торгового обороту мережі у 2020-му у порівнянні з 2019 роком У 2020 році ТОВ «Сільпо-Фуд» отримала довгостроковий кредит Європейського банку реконструкції та розвитку у розмірі \$40 млн для розширення мережі.

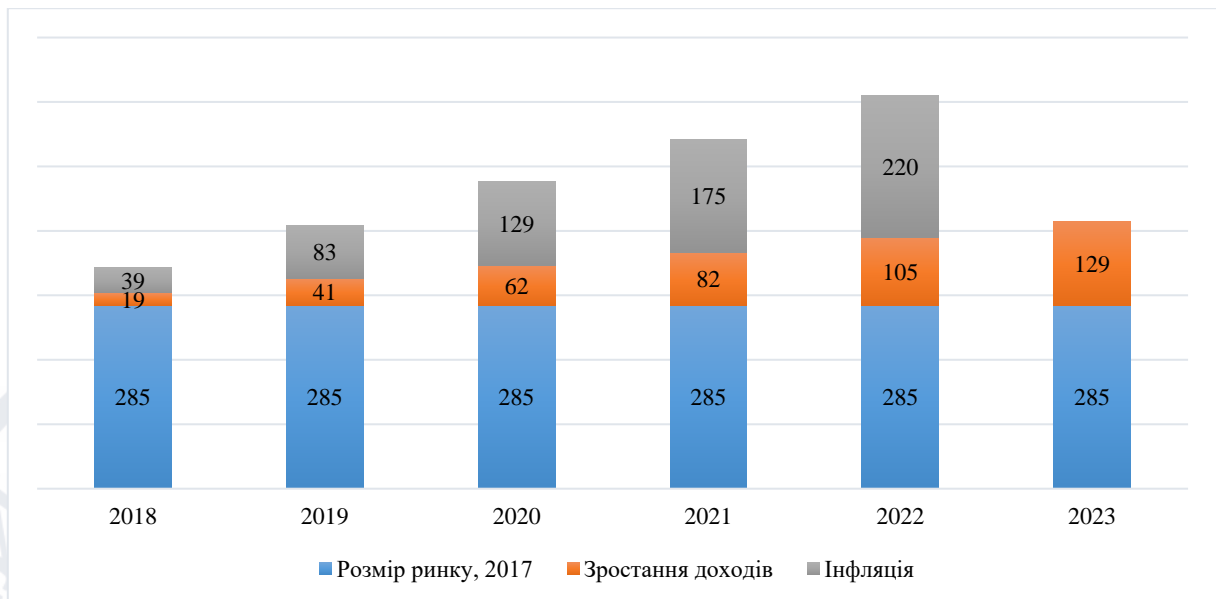


Рисунок 2.5 – Стратегія та перспективи розвитку мережі

Джерело: матеріали офіційного сайту та матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд»

За ці кошти ритейлер планує відкрити та оновити 41 супермаркет «Сільпо» протягом 2020-2021 років. Це, в свою чергу, дорівнює 399 510 кв. м загальної торговельної площі (середня торговельна площа супермаркету Сільпо – 1 469 кв. м). Ще 7513 кв. м загальної торговельної площі складає мережа Le Silpo, в яку входить чотири делікатес маркети (середня торговельна площа Le Silpo – 1878 кв. м) (рис. 2.6).

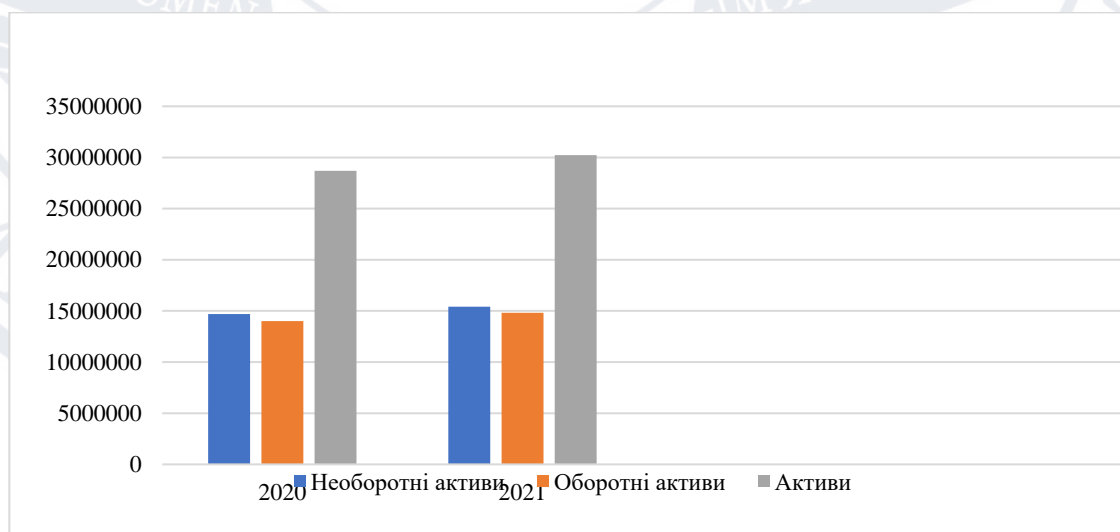


Рисунок 2.6 – Аналіз активів підприємства за 2020-2021 рр.

Джерело: матеріали офіційного сайту та матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Але все ж таки в загальному є позитивна динаміка та підприємство прогресує (табл. 2.5). В цілому зросла кількість основних засобів, необоротних активів, оборотних активів та загальної чисельності активів підприємства, що простежується у проведеному горизонтальному аналізі активів за 2020-2021 роки.

Таблиця 2.5 - Горизонтальний аналіз активів у 2020-2021 рр., тис.
грн.

| Показник | 2020 | 2021 | Абс. приріст, +,- | Відн. приріст, % |
|--|----------|----------|-------------------|------------------|
| Нематеріальні активи | 5314749 | 4121238 | -1193511 | -22,46 |
| Основні засоби | 8931420 | 10644721 | 1713301 | 19,18 |
| Необоротні активи: | 14690205 | 15409290 | 719085 | 4,9 |
| Запаси | 5225837 | 5622338 | 396501 | 7,59 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 3110798 | 3207687 | 96889 | 3,12 |
| Оборотні активи: | 14004306 | 14826184 | 821878 | 5,87 |
| Активи: | 28694511 | 30235474 | 1540963 | 5,37 |

Джерело: матеріали офіційного сайту та матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд»

З таблиці 2.5, можна зробити висновок, що збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+5,87%), так і необоротних активів (+4,9%). Всі показники та детальна інформація вказані в (Додаток А).

За прогнозами компанії, в середньому ринок продуктової торгівлі України у 2022-2024 роках зростатиме на 10% на рік. Ці цифри наводяться з урахуванням рівня інфляції близько 6% і близько 4% реального зростання доходів (ВВП) (табл. 2.6). Враховуючи ці показники, до кінця 2022 року компанія планує наростити мережу до 316 торгових точок, до кінця 2024-го – до 360 супермаркетів. Ці цифри враховують як магазини Сільпо, так і делікатес маркети Le Silpo.

Таблиця 2.6 - Показники стійкості та платоспроможності у 2020-2021
рр., частка одиниці

| Показник | 2020 | 2021 | Абс. приріст, +,- | Відн. приріст, % |
|---------------------|------|-------|----------------------|---------------------|
| Фінансова автономія | 0,06 | -0,04 | -0,1 | -158,24 |
| Поточна ліквідність | 0,83 | 0,81 | -0,02 | -2,25 |

Джерело: матеріали офіційного сайту та матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд»

На кінець 2021 року підприємство неспроможне самостійно профінансувати хоча б частину своїх активів, при цьому спостерігається скорочення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

На даному етапі підприємству не вдається власними засобами забезпечувати прибутковість операційної діяльності, але понесені витрати та позичені ресурси використовуються ефективно і створюють потенціал для отримання прибутку і стрімкого росту компанії в умовах сильної конкуренції на ринку роздрібної торгівлі.

З 2018 по 2020 рік видно чіткий прогрес, а саме систематичне збільшення виручки підприємства та збільшення чистого прибутку та постійно зростає число працівників, що також свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії.

Аналізуючи таблицю 2.7, бачимо, що відсоток рентабельності товарообороту зріс на 100%, що говорить про те, що підприємство успішно функціонує самостійно.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників рентабельності (збитковості) діяльності.

| Показники | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Абсолют зміна |
|---|----------|----------|----------|---------------|
| 1.Рентабельність (збитковість) товарообороту, % | -4,01 | -1,26 | 28,15 | 28,15 |
| 2.Рентабельність (збитковість) активів, % | -281,41 | -71,90 | 153,83 | 52,83 |
| 3.Рентабельність (збитковість) власного капіталу, % | 23,38 | 4,51 | -2,63 | -2,96 |

Джерело: матеріали офіційного сайту та матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд»

А також, що протягом досліджуваного періоду фінансово-господарська діяльність підприємства вийшла на новий рівень, оскільки відсоток рентабельності значно зріс для операційних витрат, позикового капіталу, активів та товарообороту. Всі показники та детальна інформація вказані у Додатку А.

Також важливим фактором при оцінюванні функціонування і прибутковості підприємства є фінансова стійкість.

Отже, аналізуючи всі розрахунки, можна сказати, що на ТОВ «Сільпо» спостерігається стабільна фінансова стійкість, яка підкріплюється спроможністю сплати поточних зобов'язань, високий рівень рентабельності, який примножується щороку.

Щоб оцінити конкурентну позицію на ринку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використаємо діаграму. На основі даного методу створений рисунок 2.4, у якому проаналізовано, хто з конкурентних ритейлерів і скільки вони відкрили торгових точок за останні роки.

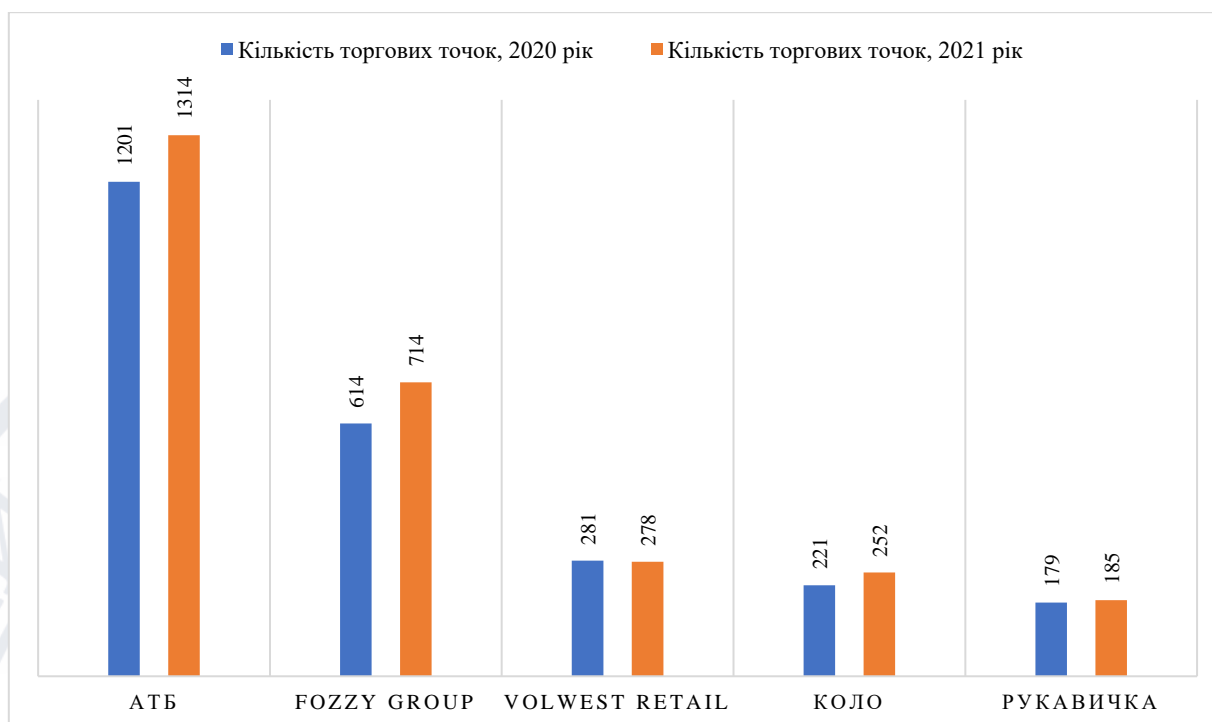


Рисунок 2.7 - Загальна кількість магазинів провідних рітейл-операторів України, 2020 – 2021 роки

Джерело: матеріали офіційного сайту та матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лідером за цим показником залишається мережа АТБ, яка станом на 31 грудня 2021 року вже налічувала 1314 магазинів (+9% у порівнянні з даними на кінець 2020 року). Слідом за АТБ йде компанія Fozzy Group, яка об'єднує мережі Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo і Thrash!Траш!, що сумарно налічують 714 торгових точок. При цьому, за рік компанія в кількісному вираженні збільшилася на 16%. Третю позицію, за кількістю торгових точок, утримує компанія VolWest Retail, що об'єднує мережі Наш Край та Spar. Сумарна кількість магазинів під цими вивісками на кінець 2021 року становила 278 торгових точок. Це на три магазини менше ніж торік. Четверте місце у списку топ-5 посіла мережа КОЛО, яка на кінець 2021 року нараховувала 252 магазини.

Щоб бути успішним, компанія повинна мати стійку конкурентну перевагу над своїми конкурентами. Це допоможе їм вижити на ринку. Рекомендації спрямовані на вирішення будь-якої стратегічної проблеми, з

якою стикається компанія, і на підвищення її майбутньої прибутковості. Щоб мати сильну позицію, фірма повинна бути в змозі витримати всю силу конкуренції бізнес-середовища. Найкращим рішенням порівняти всі ці фактори – є SWOT-аналіз (табл. 2.8), на якому зображено: сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-фуд»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| Відома торговельна мережа Розгалужена мережа магазинів Ефективне використання ефекту масштабу Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання | Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому - це поширена практика на ринку |
| Можливості | Загрози |
| Подальше розширення Мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів Подальший розвиток компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростанням споживання Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками | Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела інформації Погіршення платоспроможності населення |

Джерело: складено автором

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища. Основні завдання SWOT-аналізу для «Сільпо-фуд»:

— виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам даної фірми;

- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу безпосередньо на мережу «Сільпо»;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд» та формування її стратегічних пріоритетів.

Аналізуючи даний SWOT-аналіз, який зображено на таблиці 2.8, варто звернути увагу саме на економічні показники та фінансову сторону, а також на конкурентоспроможність підприємства, адже, на даний момент, ринок достатньо переповнений супермаркетами, а мережа «Сільпо» не є найдешевшим варіантом серед представлених.

Аби довести цю думку візьмемо для прикладу ціни на філе куряче за 1 кг з декількох різних мереж супермаркетів Києва станом на 13.05.2022. Супермаркет «Новус» - 99,99 грн., «Варус» - 107,50 грн., «Сільпо» – 114 грн, що говорить про те, що є достатньо супермаркетів, в яких можна придбати ідентичні продукти за меншою ціною, а отже, власникам варто активно працювати над маркетингом підприємства, аби зацікавити споживача іншими способами.

В той же час, реалізація системи щотижневих знижок дозволяє регулювати високий рівень цін на основі порівняності, що, у більшості регіонів формує високий рівень залученості аудиторії, однак, не є достатнім заходом забезпечення конкурентоспроможності.

2.3 Оцінка впливу та взаємозв'язку системи мотивації та підвищення рівня продуктивності працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не

тільки активізувати потенціал людини в напрямку досягнення мети, але і приносить задоволення працівнику в процесі праці через задоволення його потреб і забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства.

Сьогодні на ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата. Але, щоб досягти реального ефекту від заробітної плати як стимулюючого фактора необхідно пов'язати заробітну плату із продуктивністю праці, освітою, кваліфікацією, посадою, загальним стажем та досвідом роботи працівника, дотримуватися принципу справедливості. Вчені визначають мотивацію як систему, в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі. Це надзвичайно важливо забезпечити на будь-якому підприємстві, зокрема торговельному, для досягнення вищих рівнів продуктивності та прибутковості.

Варто зазначити, що крім задоволення матеріальних інтересів, персоналу необхідне комплексне забезпечення широкого кола потреб соціального, організаційного, духовного характеру. У зв'язку з цим, нематеріальні інструменти мотивації розглядаються як цілісний комплекс управлінських заходів для досягнення цілей підприємства, що базуються на принципах соціального партнерства і сприйняття працівниками загальноорганізаційних принципів, відповідальності та пріоритетів.

Отже, структура системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» включає всебічне: мету та елементи мотивації (суб'єкти та об'єкти; потреби, інтереси, мотиви, цінності; інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні)), вплив зовнішнього і внутрішнього середовища (рис 2.8).

Сучасними методами мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» є метод «привілеї інноваторам», або «система перків», тобто привілеї для всього персоналу підприємства.

Майже всі новітні методи мотивування персоналу спочатку

використовує США, тільки потім наші підприємства залучають це до своєї мотиваційної програми.

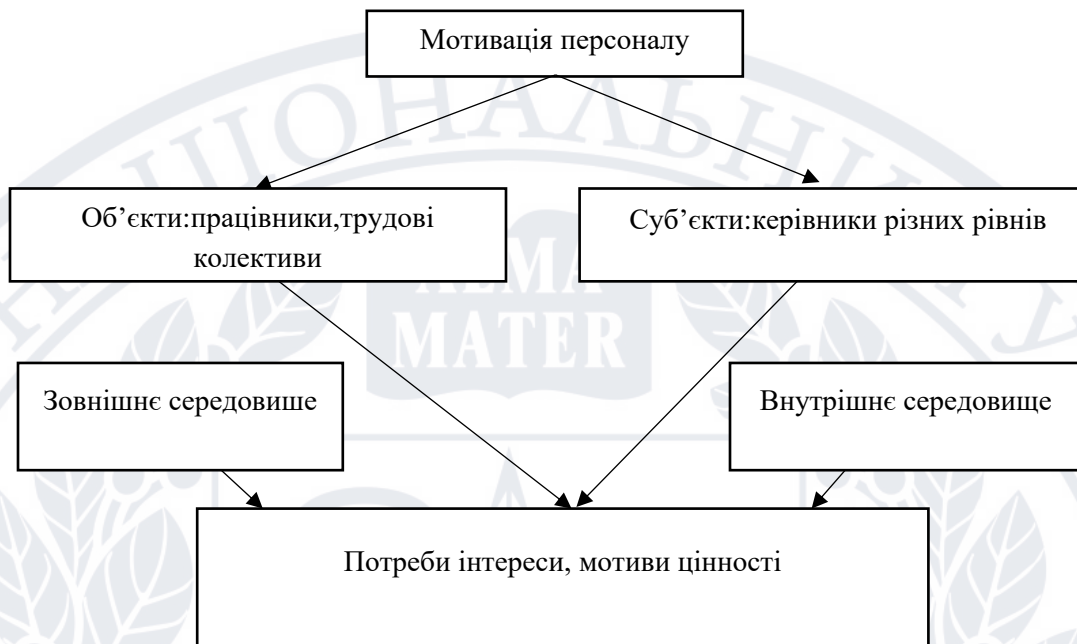


Рисунок 2.8 - Система мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: матеріали ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розглянемо програми мотивації персоналу, які зображені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Мотиваційні програми ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

| Назва мотиваційної програми | Опис |
|-----------------------------|--|
| Кращий працівник магазину | На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото кращих працівників розміщуються на дошці пошани |
| Лідери | Змагання серед магазинів Мереж. Для переможця необхідні найкращі показники в роботі магазину |
| Битва професіоналів | Підвищення професійної підготовки та заохочення співробітників магазинів (продавців, касирів, кондитерів, пекарів, кухарів, офіціантів, барменів та ін.) з метою виявлення і заохочення кращих, підвищення |

| | |
|--|--|
| | стандартів та кваліфікації співробітників магазинів. Захід проходить у 4 тури з виконанням практичних завдань і теоретичних тестів |
| Екскурсії на підприємства постачальників | Співробітники мають змогу відвідати підприємства постачальників з метою підвищення якості обслуговування, ознайомлення з головними процесами виробництва товару |
| Інноваційна номенклатура | Містить дві системи винагородження працівників: Обов'язкова виплата заробітної плати; накопичення грошових коштів, розмір яких залежить від виробітку кожного працівника за період його трудової діяльності. |

Джерело: матеріали ТОВ «Сільпо-Фуд»

В таблиці 2.9 продемонстровано мотиваційні програми, які застосовуються в супермаркетах «Сільпо», для підвищення продуктивності персоналу та його конкурентоздатності.

Одна із систем управління привілеями – інноваційна номенклатура. Її основна ціль – надати працівникам фірми можливість отримувати додаткові блага в залежності від ефективності праці кожного співробітника. Вона сформована на використанні двох систем винагороджування за працю. Перша з них реалізується через виплату щомісячної заробітної плати. Друга система заснована на сукупному накопичувальному ефекті від праці персоналу і являє собою сумарний результат отриманий від праці співробітника за визначений період його трудової діяльності.

В залежності від величини ефект працівник відноситься до тої чи іншої категорії номенклатури. Це дає працівнику право користуватися за рахунок підприємства обумовленими благами, які надаються як у формі додаткових грошових винагород так і у вигляді покупок за кошти підприємства престижних товарів, сплати наданих йому послуг. І чим вища категорія номенклатури тим більший об'єм цих благ. Тому, дана система призводить до підвищення продуктивності праці на підприємстві та зростанню

конкуренції серед всього персоналу.

Але на жаль, в мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного.

Підвищення конкурентоздатності персоналу в організації є безпосередньо його навчання. На підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовують професійне навчання, можливість кар'єрного росту, надають соціальне забезпечення та пільги.

На підприємстві постійно проводять ознайомчі лекції та тренінги які проводяться Департаментом навчання та розвитку персоналу для всіх співробітників офісів і магазинів, менеджерів, фахівців з персоналу. У 2020 році було проведено 366 таких заходів, які включали в себе 17 тем серед яких: «Командна робота», «Покоління Y&Z», «Тайм-менеджмент» та ін. Як наслідок 4 754 співробітники отримали нові знання.

Але більш вагомим є проведення міні-тренінгів для магазинів, які проводяться керівниками та їх заступниками в магазинах, таких заходів було проведено 5 826 в 2021 році. Дані тренінги включали лише 4 теми: «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво». В результаті 45 816 працівників отримали нові знання. Директор ТОВ «Сільпо» радить використовувати проактивний підхід для професійного навчання співробітників, який складається з наступних етапів:

1. Завжди проводити тренування для лідерів, перш ніж просунути людину на керівну посаду. Це дуже суттєво знизить плинність кадрів в компанії.
2. Використовувати 5-10% прибутку на навчання персоналу. Інвестувати час та зусилля у створення “вхідної програми” для новачків у компанії. Ця програма повинна тривати як мінімум 1 рік.
3. Провести курси перекваліфікації та орієнтації для людей, які працюють у компанії вже протягом тривалого періоду.
4. Знищити всі джерела, які підсилюють страх та ворожість

всередині організації. Створити культуру взаємної підтримки та довіри.

5. Створити програму бонусів, яка дозволить людям повністю відкритися – тобто буде індивідуальною та враховуватиме сильні сторони кожного працівника.

6. Розробити програму, яка спонукатиме людей до інновацій. Виплачувати бонуси за яскраві та корисні для компанії ідеї, висловлені співробітниками.

Проте, при всякому підході до застосування заходів мотивації та методів навчання персоналу, головне – обрати правильні мотиваційні заходи, та використовувати ефективні методи його навчання. На мою думку, використання ефективних сучасних заходів мотивації персоналу та методів його навчання в ТОВ «Сільпо» допоможе перейти персоналу на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить його гармонійний і продуктивний професійний розвиток, що збільшить конкурентоздатність підприємства на ринку за рахунок персоналу.

Висновки до розділу 2

В аналітичній частині дослідження проведено комплексну оцінку значущості винагороди за працю та її взаємозв'язку із продуктивністю персоналу на сучасному етапі розвитку. Основні висновки тут наступні:

1. За результатами макроекономічного аналізу проаналізовано розмір розрахунків з персоналом в цілому по економіці України та галузях виробництва. Визначено, на жаль, спостереження зниження рівня офіційної зайнятості у всіх галузях виробництва. В той же час, відбувається позитивна тенденція зростання рівня оплати праці, викликана, в першу чергу, реформою законодавства. Ця тенденція є нерівномірною у різних регіонах та галузях, та варто констатувати одне – заробітна плата та її рівень залишаються визначальними чинниками підвищення рівня продуктивності праці персоналу.

2. У другій частині аналітичного блоку для оцінки обрано торговельне підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд», один із конкурентоздатних гравців ринку ритейлу, що показує високі рівні нарощення темпів роботи в останні роки. ТОВ «Сільпо-Фуд» - мережа магазинів, яка здійснює продаж продовольчих товарів та супутніх непродовольчих товарів роздрібним покупцям, активно функціонує та має багато перспектив у подальшому розвитку. Економічні показники свідчать про нарощення ринкової присутності, тоді як конкурентний аналіз відображає потребу у зміцненні конкурентної позиції порівняно з іншими ринковими гравцями. Зокрема такі зміни можуть стосуватись підвищення мотиваційного змісту заробітної плати працівників.

3. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» показала, що позначені елементи характерні для типового торговельного підприємства. Одночасно з тим, матеріальна складова (заробітна плата та система додаткових винагород) виступають панівними. Серед сучасних підходів варто відзначити систему привілей для інноваторів та структурних винагород для усього персоналу незалежно від рівнів особистісної активності. Непряма матеріальна мотивація та система нематеріальних стимулів роблять систему мотивації ТОВ «Сільпо-Фуд» досить ефективною, хоча і не повністю досконалою.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

3.1 Удосконалення системи мотивації з метою посилення її позитивного впливу на продуктивність працівників

Під впливом сучасної теорії стимулювання на провідних підприємствах сформувалася нова концепція управління персоналом. Вона відображає традиційні та (особливо) нетрадиційні способи впливу на поведінку та інтереси людей. Вивчаючи мотивацію співробітників, важливо враховувати, що потреби співробітників відрізняються в залежності від культурного та освітнього рівня:

- співробітники цінують себе більше, ніж раніше, і відчують, що їхні бажання мають певну вагу і не повинні відкидатися;
- співробітники більше не хочуть того, що вони хотіли раніше, вони не хочуть робити те саме кілька разів, вони хочуть мати можливість вчитися та перевіряти свої обов'язки, для цього їм потрібно більше свободи використовувати свій власний час;
- співробітники хочуть відчувати і хочуть дати волю інтуїтивним, непередбачуваним рисам своєї природи, тому вони віддають перевагу організаціям, які змушують їх відчувати себе колегами, співробітниками, а не підлеглими.

Продуктивність праці є результатом цілеспрямованої діяльності людини. Працю можна вважати ефективною, якщо при мінімальних затратах праці досягаються максимальні результати. Результатами вважаються доходи, отримані від реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг. Взагалі кажучи, ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю та продуктивністю праці.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб і вимог працівників підприємства досягається великою кількістю методів стимулювання продуктивності діяльності, які можна розділити на три категорії:

- економічні (прямі) – відрядна оплата, погодинна оплата, раціоналізаторські надбавки, участь у прибутку, витрати на навчання, витрати на максимізацію робочого часу;
- економічні (опосередковані) – знижки на харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом тощо;
- немонетарні (негрошові) – збагачення роботи, гнучкий графік роботи, охорона праці, програми підвищення якості роботи, просування по службі, участь у прийнятті рішень на найвищому рівні.

Однак керівництво підприємства має поєднувати декілька стимулів для досягнення успіху, і воно не може зосереджуватися лише на матеріальних факторах. Соціологи за допомогою анкет визначають важливість різноманітних стимулів для праці працівників. За ступенем важливості заохочення розподіляються наступним чином (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Ставлення працівників до різних методів мотивації

| № | Стимул | Ступінь важливості, % |
|---|--|-----------------------|
| 1 | Підвищення заробітної плати | 19.3 |
| 2 | Перспективи кар'єрного зростання | 17.9 |
| 3 | Грошові премії | 8.6 |
| 4 | Соціальний пакет | 12.5 |
| 5 | Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії | 12.2 |
| 6 | Безплатне харчування у робочий час | 5 |
| 7 | Можливість отримання додаткового доходу | 6.7 |
| 8 | Проведення корпоративних свят | 8 |

| | | |
|----|--------------------------------|-----|
| 9 | Жорстка система штрафів | 6.4 |
| 10 | Надання тимчасового помешкання | 3.1 |
| | Всього | 100 |

Джерело: складено на основі узагальнення

Заробітна плата в сьогоденні так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зростання. Наявність соціальних пакетів і можливості зростання відіграють важливу роль. Всі ці стимули підприємства реалізуються через побудову системи стимулювання, або інструментів стимулювання очікуваної поведінки працівників. Система заохочення працівників підприємства повинна включати кілька етапів. Перший етап – розробка та реалізація методів матеріального та духовного стимулювання. Залежно від можливостей бізнесу, необхідно пропонувати досить високі стипендії та премії, щоб продемонструвати щире зацікавлення менеджерів у підтримці прагнення до якісної роботи. При оплаті праці слід використовувати такі залежності:

взаємозв'язок методів оплати праці з результатами виконання економічних завдань підприємства;

якість роботи та продуктивність кожного працівника в залежності від заробітної плати;

взаємозв'язок між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

Ефективними чинниками мотивації є: виховання особистості, самооцінка співробітника, формування системи лідерства та визнання лідерства, реалізація принципів командної роботи, довіра та повноваження, оцінка керівництвом якості роботи співробітника.

При розробці систем стимулювання особливу увагу необхідно приділяти процесам, які впливають на конкурентоспроможність продукції. Це

передбачає розробку другого етапу – системи мотивації працівників до творчої діяльності.

На другому етапі мають намір вдосконалити систему забезпечення робочими місцями, щоб підвищити конкурентоспроможність компанії. Якісна робота розуміється як гідна загальної системи мотивації, заснованої на підготовлених філософіях. Це пояснюється тим, що на третьому етапі вносяться значні зміни в розуміння якості роботи. Також необхідний моніторинг. Це передбачає збір інформації про існуючу систему мотивації, оцінку складу сфери мотивації кожного працівника та оцінку необхідності коригування системи мотивації. Є багато причин, чому система мотивації персоналу компанії повинна бути змінена. Винагороду необхідно об'єктивно оцінювати за результатами роботи, це називається об'єктивністю. Працівник повинен знати, що його заробіток буде залежати від результатів роботи.

До системи заохочення персоналу висунуто низку вимог, на другому етапі – удосконалення системи заохочення працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Своєчасність: винагороди повинні здійснюватися якомога швидше після досягнення результатів (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі обліку подальшої винагороди);

Значущість: винагорода повинна мати велике значення для працівника;

Справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілими і справедливими для кожного співробітника організації, особливо з його посади.

Практика показала, що недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі та має сильний негативний вплив на продуктивність праці персоналу компанії набагато гірше, ніж відсутність будь-якого механізму визначення винагороди за результати праці.

Саме тому важливо використовувати правильні інструменти для оцінки змісту матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, зокрема із

використанням експертного методу, групування мотивів, визначення мотиваційного ядра та оцінки змісту кожного мотива (рис.3.1).

Мотивація співробітників багато в чому визначається потребами, які вони відчувають. Якщо потреби співробітників збігаються з потребами підприємства, вони спрямовують свої зусилля на задоволення цих потреб. Це дозволить підвищити продуктивність праці, знизити собівартість і виробляти продукцію високої якості. Це призведе до збільшення прибутку, конкурентоспроможності на ринку та підвищення якості продукції для споживача.

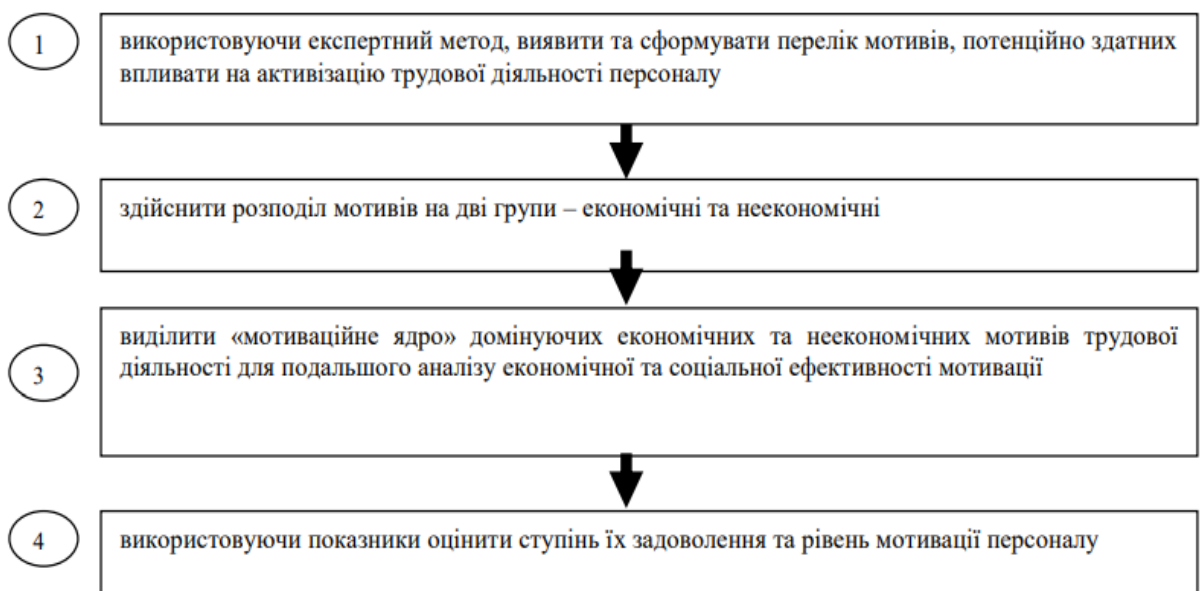


Рисунок 3.1 – Алгоритм визначення сили економічної та неекономічної мотивації працівника

Джерело: складено на основі узагальнення

Людям потрібні спільні цілі, щоб мотивувати як себе, так і свого роботодавця.

Оскільки працівники прагнуть задовольнити свої потреби, що спонукає їх старанно працювати, мотиви впливають із психологічних станів людини, які спонукають їх працювати над однією конкретною потребою. Мотиви

відрізняються за своїми особливостями і походять від людей, які працюють на різні потреби.

Щоб правильно керувати підприємством, розглянемо методи мотивації, наведені на рисунку 3.2.

Стимулюючі відносини - це завжди відносини між людьми у сфері об'єктивного стимулювання праці, які включені в процес відтворення робочої сили, тобто спонукальні відносини повинні забезпечувати ефективну трудову діяльність, з одного боку, і ефективну трудову діяльність, з іншого боку.

Основне завдання збільшити виробництво предметів першої необхідності і, з іншого боку, створити необхідні соціально-економічні реформи для загального розвитку працівника, його інтелекту, його творчості та ініціативи.



Рисунок 3.2 – Методи мотивації персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності

Джерело: складено на основі узагальнення

Аналітичні дані дослідницьких фірм свідчать про неефективність системи стимулювання. Підприємства мають гроші, щоб гарантувати високу оплату праці, але в той же час ці кошти виділяються, система оплати праці

неефективна. Для підвищення ефективності стимулювання підвищення продуктивності праці необхідні принципові зміни в організації оплати праці.

Але винагорода за продуктивність не повинна обмежуватися грошовими виплатами, вона повинна охоплювати всю систему заохочення.

Мотивація персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» формується під впливом як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Внутрішні пов'язані із характеристиками конкретної особи, зовнішні – з організацією зовнішнього середовища на макро- і макрорівнях. Чинники макрорівня впливають на загальне поле стимулювання працівників, а фактори мікрорівня пов'язані з організацією праці підприємства та прямо і безпосередньо впливають на мотивацію трудової діяльності працівників. Створення ефективних стимулів саме на мікрорівні передбачає створення ситуації, що поєднує в собі дію всіх факторів, які активно проявляються на цьому рівні.

В основу моделі механізму мотивації праці покладено принцип взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на трудову діяльність працівників та підприємства в цілому. Удосконалити її можливо на основі використання комплексного підходу, який дозволяє розділити систему стимулів на базові та додаткові (рис. 3.3).

У межах удосконалення системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті торгівельних підприємств може бути запропоновано такі заходи: оптимізація системи преміювання у контексті перегляду та доповнення умов нарахування преміальних виплат, застосовування методів наставництва (зокрема оплачуваного) та робочих груп для забезпечення підвищення продуктивності праці, застосувати приведену модель удосконалення засобів мотивації персоналу.

Застосування наведеної моделі вдосконалення засобів мотивації персоналу, зокрема базисних та додаткових методів стимулювання, забезпечить отримання позитивних результатів роботи персоналу підприємства.

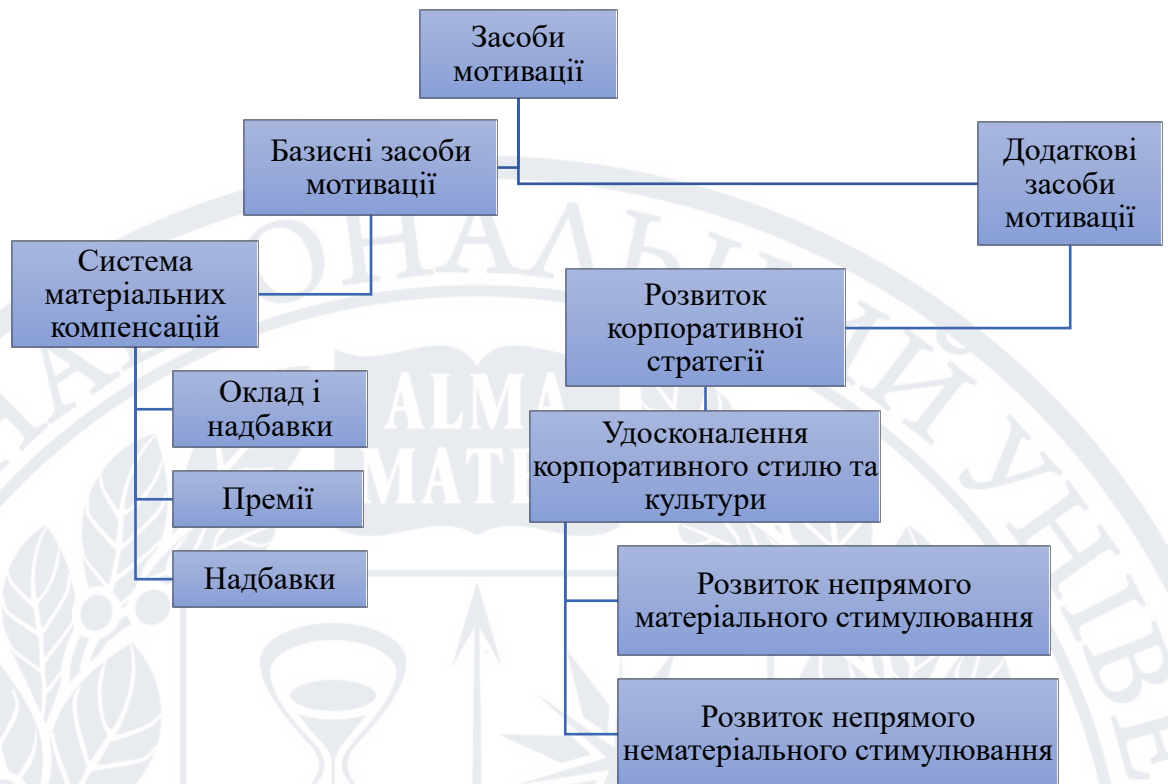


Рисунок 3.3 – Модель удосконалення засобів мотивації праці ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою підвищення продуктивності персоналу

Джерело: складено автором

При цьому система компенсації (оплати праці, винагород) є невід’ємним елементом засобів мотивації та включає у себе оклад та надбавки, премії, пільги, які в сукупності є, власне, елементами системи оцінювання ефективності роботи працівників.

Окремо слід відзначити розвиток корпоративної стратегії, яка також належить до засобів мотивування, передбачає вдосконалення корпоративного стилю та корпоративної культури, розвиток непрямого матеріального та морального стимулювання працівників, тобто застосування нематеріальних методів мотивування.

3.2 Проблеми та перспективи розвитку системи мотивації в контексті збереження високого рівня продуктивності

Система стимулювання персоналу є однією з важливих складових системи управління персоналом. Правильно розвинена мотиваційна система не тільки активізує потенціал людини в напрямку досягнення цілей, а й приносить задоволення працівнику в процесі праці.

Як було відзначено в аналітичній частині, сьогодні на ТОВ «Сільпо-Фуд» головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата. В той же час, її зміст може бути суттєво розширений за рахунок непрямих матеріальних стимулів. Тобто значення заробітної плати як бажаного чинника і єдиного з погляду працівників, джерела задоволення потреб, може змінюватись, якщо компанія братиме на себе відповідальність за задоволення основних матеріальних потреб працівників.

З глобалізацією економіки сформувалася нова галузь управління - міжнародний менеджмент, основною метою якого є досягнення високої ефективності виробництва завдяки грамотному використанню методів, прийомів та засобів управління бізнесом, включаючи персонал. У поточний період міжнародний менеджмент має найдосконаліші методи активізації людського потенціалу та підвищення мотивації праці. Лідируючу позицію в розробці програм заохочення працівників займають Сполучені Штати Америки, досвід яких у провідних компаніях дуже корисний для вивчення та практичного використання на вітчизняних компаніях:

1. Програми залучення працівників до управління;
2. Професійні програми розвитку людських ресурсів;
3. Програми реконструкції робочого процесу (розширення відповідальності, ротація виробничого виробництва тощо);
4. Методи морального та матеріального стимулювання тощо.

Відповідно до стандартів, зразкові американські компанії створюють значущі умови для більшої зайнятості та підвищують інтерес працівників до

результатів праці, роблячи видимими властиві ціннісні характеристики внутрішнього джерела мотивації своїх працівників.

Зараз ми розглянемо, міжнародні методи мотивації, які вже себе показали в світових компаніях (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці.

| Закордонні компанії | Нестандартні заходи мотивації |
|--|---|
| Mars інк., IBM, McDonalds, Linkilohn | Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо |
| IBM, Макдональдс | Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями. |
| Johnson&Johnson, Renault, Peugeot | Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця. |
| Johnson&Johnson | Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування. |
| GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric | Публікація у власному друкарському органі. |
| Toshiba, IBM, Polaroid | Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній. |

Джерело: складено на основі узагальнення

Слід зазначити, що деякі методи стимулювання можуть бути актуальними для сучасних вітчизняних підприємств. Звичайно, не варто забувати, що нематеріальне стимулювання дієво впливає на працівників високооплачуваних провідних підприємств, але праця керівників підприємств повинна вміти щось подарувати

Зацікавити працівників, щоб вони не лише залежали від матеріальних цінностей, а й отримували задоволення від своєї праці на моральному рівні.

В останні роки американські компанії розширили систему Pay for Results (PFR), яка дозволяє використовувати будь-який спосіб оплати, якщо винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових відмінностей у їх роботі. Це виражається в системах гнучкої заробітної плати, змінної заробітної плати тощо.

Гнучкі системи оплати праці включають:

1. Комісії. Суть цієї системи полягає в тому, що працівник (особливо у випадку торгових представників) отримує певний відсоток від суми, яку йому виплачують клієнти, які купують у нього товари. Комісії можуть використовуватися як з базовою зарплатою, так і незалежно від неї.
2. Грошові платежі для досягнення цілей (використовуються приблизно 61% американського бізнесу). Ці виплати є кредитоспроможними і здійснюються, якщо працівник відповідає певним заздалегідь визначеним критеріям.
3. Спеціальні індивідуальні премії як визнання вартості працівника (спеціальні премії працівникам за терміново необхідні навички в поточному періоді; премії "зіркам" компанії; премії працівникам, припинення яких є небажаним для компанії).
4. Програми розподілу прибутку, в яких працівники отримують або відсоток від прибутку компанії у вигляді індивідуальних премій за видатні результати діяльності або у вигляді розподілу прибутку між усіма працівниками.
5. Акції та варіанти їх придбання. У той же час працівники не отримують жодних «живих» грошей. Компанія надає їм лише можливість придбати певну кількість акцій безкоштовно або придбати пакет акцій на пільгових умовах.

Деякі з нефінансових винагород, поширених у провідних корпораціях США, включають:

1. Пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата відпусток, тимчасова

непрацездатність, перерви на обід та відпочинок, декретна відпустка). Крім того, працівникам надається можливість користуватися гнучким робочим часом та «банком вихідних». Банк неробочих днів складається з норми відпусток та розумної кількості відпусток, які працівник може використати по своєму.

2. Матеріальні нефінансові винагороди: подарунки працівникам з нагоди свят, днів народжень або як символ важливості працівника для послуги; Сплата медичного страхування; Позики за пільговою програмою; Знижки на придбання продукції компанії; Квитки в театр тощо

3. Загальнофірмові заходи або великі заходи, на які працівники можуть запросити членів сім'ї; платні центральні обіди або фуршети після роботи; Виїзд до міста, екскурсії, оплачені компанією.

4. “Нагороди - вдячність”. Цей тип винагороди включає усні похвали та компліменти працівникам. Багато компаній мають власні значки та інші відзнаки та заохочення. У нью-йоркській компанії є велика дошка оголошень, де висвітлюються імена працівників, які досягли хороших результатів. Почесні дошки висять у прийомних багатьох компаній та фірм.

5. Компенсація, пов'язана зі зміною статусу працівника. Цей підрозділ включає підвищення по службі, навчання працівників за рахунок компанії, запрошення працівника як доповідача або викладача, пропозицію взяти участь у більш інтенсивному проекті.

6. Винагорода у зв'язку зі зміною роботи, тобто всі заходи, що призводять до змін у технічному оснащенні робочого місця та його ергономіці (замовлення власного кабінету, найм секретаря, надання додаткової оргтехніки та службового автомобіля тощо).

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати різні групи методів корпоративного управління. Використання суто матеріальних спонукань не дозволяє мобілізувати творчу діяльність співробітників для досягнення цілей організації.

Щоб досягти максимальної ефективності, необхідно використовувати нематеріальну мотивацію. Сьогодні, зважаючи на обмежені фінансові ресурси національних компаній, коли важко отримати високу заробітну плату, особливу увагу можна приділити нетиповим методам стимулювання, які створюють гнучку систему мотивації для працівників та ефективно поєднують стандарти та нестандартні заохочення. Щоб зберегти основні стимули, необхідно стежити за культурними, психологічними та психологічними характеристиками співробітників, щоб знайти найбільш ефективний мотиваційний метод в компанії. В Україні, яка має людський та інтелектуальний потенціал, важливо перейти на методи управління людськими ресурсами з метою підвищення моральної мотивації працівників.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження сформовано пропозиції щодо удосконалення існуючої системи мотивації персоналу торгівельного підприємства та окреслено ключові напрямки врахування взаємозв'язку рівня винагород та продуктивності праці у майбутній перспективі. Отже, висновки наступні:

1. Для досягнення оптимального співвідношення сприйняття винагород та реального змісту виплат і компенсацій в межах системи мотивації персоналу необхідно забезпечити врахування сучасного бачення працівників та їх оцінки цінності виплат. Виходячи з усвідомлення недосконалості існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» запропоновано певні корективи у неї з метою удосконалення, а саме оптимізувати систему преміювання (перегляд та доповнення умов нарахування преміальних виплат), впровадити застосовування методів наставництва (зокрема оплачуваного) та робочих груп (результати роботи яких оплачуються згідно спільно досягнутого результату) для забезпечення

підвищення продуктивності праці, впровадити загальні стратегічні та культурні зміни.

2. Окрім того окреслено, що для ефективного управління мотивацією використання лише матеріальних методів мотивації не є достатнім. Необхідно використовувати різні групи методів корпоративного управління, приклади ефективного застосування яких розглянуто з позицій закордонного досвіду. Обмеження матеріальних стимулів є неможливість мобілізувати творчу діяльність співробітників для досягнення цілей організації, а також економічні (фінансові) обмеження компаній. Зважаючи на це, особливу увагу можна приділити нетиповим методам стимулювання, які створюють гнучку систему мотивації для працівників та ефективно поєднують стандарти та нестандартні заохочення.

ВИСНОВКИ

Отже, провівши дане дослідження приходимо до висновку, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин головним чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства є мотивований персонал, а матеріальне стимулювання залишається важливим чинником підвищення продуктивності праці.

1. Охарактеризовано концептуальне бачення формування системи мотивації персоналу та сутнісного змісту поняття мотивації праці. Проаналізувавши поняття мотивації стає зрозуміло, що вона підвищує та спрямовує працівників до підвищення продуктивності праці, а завдяки цьому – цілей організації. Тому кожна компанія повинна розробити таку мотиваційну систему, яка дозволить їй отримати найкращі результати. Сформовано бачення трактування мотивації у цифровому суспільстві, де так само як і раніше практичне втілення системи мотивації персоналу має будуватись на основі наявності взаємозв'язків організаційними та індивідуальними цілями працівників підприємства і розміром винагороди, що здатна забезпечити реалізацію цих потреб.

2. Сформульовано основні підходи до розуміння економічної сутності розрахунків з персоналом або системи оплати праці на підприємстві. Незважаючи на зміну умов та розвиток суспільства та економічних відносин, оплата праці все ще виступає основним джерелом доходів населення та забезпечення його добробуту. Проаналізовано структуру заробітної плати на сучасному етапі, та визначено, що її елементами системи оплати праці залишаються основна заробітна плата та її преміальна і додаткова частини. При цьому зміни стосуються лише способу реалізації цих елементів в системі оплати праці підприємства.

3. Проведено макроекономічний аналізу розвитку сфери зайнятості да доходів населення України. Згідно оцінки розміру розрахунків з персоналом в

цілому по економіці та галузях виробництва відзначено позитивну тенденцію зростання рівня оплати праці, викликана, декількома чинниками (реформи, скорочення рівня зайнятості населення, а отже і дефіцит робочої сили, нерівномірність доходів тощо). Однак, серед джерел доходу та факторів зростання продуктивності заробітна плата та її рівень залишаються визначальними чинниками.

4. ТОВ «Сільпо-Фуд» обране для аналізу як підприємство, що є одним із структурних підрозділів ТОВ «ФОЗЗІ- ФУД» та складається з мережі супермаркетів. Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб. Проведений аналіз основних показників ТОВ «Сільпо» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту, про це свідчить збільшення всіх показників діяльності підприємства та його чистого прибутку.

5. Дослідження системи мотивації персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» виявило недосконалість засобів мотивації, що використовуються, хоча вони характерні для типового торгівельного підприємства. Матеріальна складова (заробітна плата та система премій і додаткових винагород) залишається основним чинником продуктивності. Окрім того підприємство застосовує систему сучасних підходів до нарахування винагород, але не всі працівники вважають її справедливою.

6. Визначено, що мотивація здатна задовольнити потреби людини завдяки праці. Оскільки одним з основних джерел підвищення прибутковості є те, що співробітники працюють ефективніше, незалежно від корпоративної стратегії, керівництво заохочуватиме працівників більш ефективно використовувати цей ресурс. Кожна компанія управляє фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, але управління людськими ресурсами здатне забезпечити реалізацію всіх планів та досягти своїх цілей.

Сучасна компанія, зокрема і ТОВ «Сільпо-Фуд», повинна систематично розробляти та оновлювати свою кадрову політику. Важливо розуміти, що потрібно інвестувати в людські ресурси. Тільки тоді компанія буде правильно позиціонувати себе на ринку та розвиватися далі.

7. Недосконалість існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає впровадження коректив, що запропоновано здійснити через оптимізацію системи преміювання, застосовування методів оплачуваного наставництва та економічно доцільних робочих груп для забезпечення підвищення продуктивності праці, впровадити загальні стратегічні та культурні зміни.

8. Також визначено, що до подальших напрямів розвитку системи мотивації варто враховувати потребу не обмежуватись лише матеріальною складовою, а переймати закордонний досвід та використовувати різні групи методів корпоративного управління. В першу чергу, вони повинні скасовувати обмеження матеріальних стимулів, що унеможливорює мобілізацію креативності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Сучасні виклики ринку праці при переході до цифрової економіки. *Modern Economics*. 2020. № 19(2020). С. 6-13. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-01).
2. Базалійська Н.П., Мішук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. № 9. С. 232–236.
3. Болквадзе Н. Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 72-82.
4. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2017. 528 с.
6. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві. *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. К.: КНЕУ, 2005. С.25-30.
7. Грішнова О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Україна: Аспекти праці*. 2005. №3. С. 3-9.
8. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
9. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 98 с.

10. Державна служба статистика України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Державний бюджет України на 2021 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>
12. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v
13. Дороніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2018. №5, С. 23-32.
14. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент. Суми: Університетська Книга, 2010. 334 с.
15. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2021. №23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
16. Закон України «Про оплату праці». К.: ун-т законодавства, 1997. Т. 8. С. 210-218.
17. Закревська Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості Л. Закревська, економіка: проблеми теорії та практики. 2004. Іип. 195. Т. 2. С. 503–514.
18. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019. Вип. 3(14). С.166-172.
19. Звітність українських підприємств URL: https://zvitnist.com/33870713_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_FOZZI_HRUP (Дата звернення: 26.11.2022)

20. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
21. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства, К.: КНЕУ, 2016. 527 с.
22. Коломієць В.М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2006. №4. С. 169-172.
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / Анатолій Михайлович Колот. К.: НКЕУ, 2002. 337 с.
24. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: за заг. ред. О. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
25. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*, 2020. №11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
26. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>.
27. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
28. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Навч. посібник; 36. вправ. Львів: ДУ «Львівська політехніка» (Інфор - вид. центр «Інте-лект» Ін-ту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2010. 97 с
29. Організація діяльності «Сільпо». Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0a65625a2bc69a4c53b88521306d37_0.html#text (Дата звернення: 29.10.2022)

30. Потенціал і розвиток підприємства: Б. Бачевський, І. Заблодська, О. Решетняк. К.: ЦуЛ, 2009. 400 с.
31. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 45.
32. Савченко Ю.К., Балан. О.Д. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти. *Агросвіт*, 2018. №10. С. 22-26.
33. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. Кіровоград: ПіК, 2013. 426 с.
34. Сільпо (торгова мережа): офіційний сайт. URL: <https://www.silpo.ua/>.
35. Сільпо. Загальна інформація про торгівельну мережу. URL: <https://silpo.ua/> (Дата звернення: 24.05.2022)
36. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. Наукові праці ДонНТУ. 2005. №8. С. 94-101.
37. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики*: Збірник наук. пр. Видавництво нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2007. С.566- 572.
38. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
39. Цветкова И.И. управление персоналом: (учебное пособие) И.И. Цветкова. Симферополь: ДОЛЯ, 2008. 367 с.
40. Шильнікова З.М. Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*, 2014. Вип. 4. С. 774-777.
41. Шляхи удосконалення організації продажу продовольчих та непродовольчих товарів у магазині. URL: <https://studfile.net/preview/5015928/page:5/> (Дата звернення: 28.11.2022)

42. Isaac R. G., Zerbe W.J., Pitt D.C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*. 2018. №13(2). P. 212-226.

43. Pustovit, O., Basuk, Y. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(76), 47-63. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>

44. Smida URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 27.11.2022)

45. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

46. FOZZY GROUP: офіційний сайт URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>