

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Мотивація персоналу в системі менеджменту ефективності
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»»

Виконав : студент 5 курсу, групи 6.0739-мб-3-
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Заяць А. С.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор технічних наук, професор

Григор`єв С. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Заяць Аліна Сергіївна

1. Тема роботи «Мотивація персоналу в системі менеджменту ефективності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»»

керівник роботи: Григор`єв С. М. професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2227-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __

13 таблиць

1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор`єв С. М.		
2	Григор`єв С. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент

(підпис)

С. А. Зяць

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

С. М. Григор`єв

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 61 с., 1 рис., 13 табл., 46 джерел.

Об'єкт дослідження: товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

Предмет дослідження: система мотивації та методи стимулювання персоналу підприємства.

Мета роботи полягає в аналізі внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо», встановленні методів та засобів, які можуть бути використані для підвищення мотивації та стимулювання праці працівників на підприємстві.

Методи дослідження: загальнонаукові і спеціальні, а саме: описовий, аналізу, порівняльний.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання: ознайомитись із теоретичними аспектами мотивації та стимулювання персоналу; дослідити теорії мотивації працівників та визначити, які з них можуть бути корисними для застосування на підприємстві; проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства ТОВ «Сільпо»; провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Сільпо»; вивчити існуючу практику стимулювання працівника на підприємстві; визначити специфічні потреби та очікування працівників на підприємстві, що виникли під час війни; запропонувати рекомендації щодо покращення системи мотивації та стимулювання праці для підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою працівників.

Роздрібна торгівля завжди була і залишається критично важливою галуззю, оскільки забезпечує людей продуктами та товарами першої необхідності. Незважаючи на війну, ця галузь продовжує працювати, але змушена оперативно адаптувати свої робочі процеси до нових надскладних умов. ТОВ «Сільпо» є прикладом одної з найбільших та найуспішніших торговельних мереж України. Керівництво підприємства слідує за інноваціями, дотримується принципів сталого розвитку і піклується про своїх співробітників навіть у найскрутніші часи.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали із публікацій засобі масової інформації та фактичні дані зі звітів підприємства ТОВ «Сільпо».

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПОТРЕБИ.

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 61 pages, 1 figure, 13 tables, 46 sources.

Object of the study: limited liability company "Silpo-Food".

The subject of the study: the motivation system and methods of stimulating the company's personnel.

The purpose of the work is to analyze the internal environment of "Silpo" LLC, to establish methods and tools that can be used to increase motivation and stimulate the work of employees at the enterprise.

Research methods: general scientific and special, namely: descriptive, analysis, comparative.

To achieve the set goal, the following tasks were solved in the work: to get acquainted with the theoretical aspects of motivation and stimulation of personnel; to investigate the theories of employee motivation and determine which of them can be useful for application in the enterprise; analyze the internal and external environment of Silpo LLC; conduct an analysis of the financial and economic status of Silpo LLC; to study the existing practice of employee stimulation at the enterprise; to determine the specific needs and expectations of employees at the enterprise that arose during the war; to propose recommendations for improving the system of motivation and work incentives to increase labor productivity and job satisfaction of employees.

Retail trade has always been and remains a critically important industry, as it provides people with products and essential goods. Despite the war, this industry continues to work, but is forced to quickly adapt its work processes to the new extremely difficult conditions. "Silpo" LLC is an example of one of the largest and most successful retail chains in Ukraine. The management of the company follows innovations, adheres to the principles of sustainable development and takes care of its employees even in the most difficult times.

The information base was served by domestic and foreign publications, materials from mass media publications and actual data from the reports of Silpo LLC.

MOTIVATION, STIMULATION OF WORK, STAFF, EFFICIENCY, NEEDS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ	9
1.1 Характеристика, типи, види та роль мотивація в системі менеджменту ефективності.....	9
1.2 Аналіз теорій мотивації та порівняння області та умов їх використання в менеджменті ефективності	14
1.3 Методика оцінки ефективності системи стимулювання праці	17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо»	20
2.2 Стратегічний аналіз ефективності ТОВ «Сільпо»	31
2.3 Особливості організації мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сільпо».....	35
2.4 Ефективність процесу мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сільпо».....	39
2.5 Шляхи удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сільпо».....	42
ВИСНОВКИ.....	46
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність полягає в тому, що в умовах кризи, обумовленої наслідками повномасштабного вторгнення та постійних зовнішніх змін покращення системи мотивації персоналу є надзвичайно важливим завданням для збереження конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективності трудової діяльності персоналу.

Кожне підприємство намагається створити власну систему мотивації, враховуючи реальні умови економічного середовища та обмеженість доступних ресурсів. Наразі через економічну кризу більшість підприємств стикаються зі скороченням обсягів виробництва і зменшенням прибутків, що може призвести до скорочення чисельності працівників і погіршення їхньої мотивації. Крім того, в умовах війни і політичної нестабільності знижується загальна безпека працівників, а рівень стресу тільки зростає. Тому, одним з завдань сучасних підприємств є пошук ефективних способів мотивації персоналу, вибудовування нової системи стимулювання, що зможе підвищити мотивацію та зацікавленість персоналу в роботі, забезпечить більш ефективну діяльність підприємства і збереже його позиції на ринку.

Отже, покращення системи мотивації є ключовим чинником для забезпечення успіху підприємства в умовах кризи, війни й нестабільності.

Об'єктом дослідження роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд».

Предметом даного дослідження є система мотивації та методи стимулювання персоналу підприємства.

Мета даної роботи полягає в аналізі внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо», встановленні методів та засобів, які можуть бути використані для підвищення мотивації та стимулювання праці працівників на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

- ознайомитись із теоретичними аспектами мотивації та стимулювання персоналу;

- дослідити теорії мотивації працівників та визначити, які з них можуть бути корисними для застосування на підприємстві;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства ТОВ «Сільпо»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Сільпо»;
- вивчити існуючу практику стимулювання праці нка підприємстві;
- визначити специфічні потреби та очікування працівників на підприємстві, що виникли під час війни;
- запропонувати рекомендації щодо покращення системи мотивації та стимулювання праці для підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою працівників.

Роздрібна торгівля завжди була і залишається критично важливою галуззю, оскільки забезпечує людей продуктами та товарами першої необхідності. Незважаючи на війну, ця галузь продовжує працювати, але змушена оперативнo адаптувати свої робочі процеси до нових надскладних умов. ТОВ «Сільпо» є прикладом одної з найбільших та найуспішніших торговельних мереж України. Керівництво підприємства слідує за інноваціями, дотримується принципів сталого розвитку і піклується про своїх співробітників навіть у найскрутніші часи.

Для написання роботи застосовувалися загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, а саме: описовий, аналізу, порівняльний.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали із публікацій засобі масової інформації та фактичні дані зі звітів підприємства ТОВ «Сільпо».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1 Характеристика, типи, види та роль мотивація в системі менеджменту ефективності

У науковій літературі існує безліч формулювань мотивації, проте немає одного загальноприйнятого визначення. Це пов'язано з тим, що мотивація — це складне і багатогранне явище, яке може мати різні прояви і відобразитися у різних аспектах поведінки людини. Тобто, залежно від дослідження та підходу до вивчення мотивації, можуть використовуватися різні визначення та терміни.

Наприклад, у психології мотивацію можна визначити як внутрішній стан, пов'язаний з інтересами, що спонукає людину до певної дії, або як процес, який визначає напрямок та інтенсивність поведінки.

У сучасній економіці, мотивація є однією з функцій менеджменту, яка передбачає розробку та використання стимулів для ефективної співпраці між учасниками спільної діяльності. Навіть при наявності добре підготовленого плану та сучасної структури організації, їхній успіх залежить від того, наскільки ефективно використовуються механізми мотивації для стимулювання активної трудової діяльності. Тобто з погляду менеджменту, поняття «мотивація» визначається як вплив на людину зовнішніх та внутрішніх факторів та їх взаємодії, що спонукають людину до дій з метою досягнення особистих та організаційних цілей. Управління мотивацією має на меті створення комплексу умов, які стимулюють людину до дій з максимальним ефектом для досягнення поставленої мети [1].

В економічному словнику Й. С. Завадського надано наступне визначення мотивації, як функції: «це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні під

процеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації [2].

С.С. Занюк визначає мотивацію як комплекс спонукальних факторів, що впливають на активність особистості. Цей комплекс включає в себе різноманітні мотиви, потреби, стимули та ситуативні чинники, які визначають поведінку людини [4].

Р. Клапгам дає наступне визначення мотивації «процес вибору собою того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників» [5].

Аналізуючи вищенаведені трактування відомих вчених, можна сказати, що науковець А. Колот дав найбільш всеохоплююче і точне роз'яснення. Мотивацією він назвав «сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форму діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [1].

У сучасній економічній літературі, як зарубіжній, так і вітчизняній, розрізняють такі терміни, як «система мотивації» та «механізм мотивації». Система мотивації існує в умовах різних соціально-економічних формацій і не залежить від них. Механізм мотивації — це комплекс засобів соціально-економічного і морально-психологічного характеру, який стимулює працю або може її гальмувати, залежно від впливу мотивів [6]. Мотиваційний механізм включає такі елементи, як стимули, потреби, цілі, очікування, оцінки та інші фактори, які впливають на поведінку працівників.

Як визначено вище, мотивацію можна розглядати як процес, що має циклічний характер і складається з шести умовних етапів.

Перший етап — виникнення потреби, яка спонукає людину до дії. За визначенням вітчизняного науковця А. Колота потреба — «це відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи». За характером

розрізняють такі види потреб: матеріальні, фінансові; статусні; такі, що задовольняють творчі схильності; трудові, робочі; культурні або духовні; соціально-психологічні. Другий етап — пошук інформації про можливості задоволення своїх потреб. На цьому етапі можуть використовуватися різноманітні джерела інформації: реклама, поради друзів, власний досвід тощо.

Третій етап — людина аналізує знайдену інформацію та оцінює альтернативи, які є для неї доступні.

Четвертий етап — вибір і визначення плану. Людина може оцінювати, чи варто здійснювати певну дію для досягнення цієї мети, як саме вона може одержати бажане. Цей етап є дуже важливим, оскільки від нього залежить вибір конкретної поведінки.

П'ятий етап — виконання дій.

Шостий етап — результат. Людина отримує результат дії та оцінює, наскільки він задовольняє її потребу [1].

Ці етапи мотиваційного процесу можуть бути взаємозв'язаними та пов'язаними зі свідомим та несвідомим сприйняттям людиною оточуючого світу. Наприклад, на початковому етапі може виникати несвідома потреба, а на останньому етапі може бути свідоме сприйняття отриманого результату та його оцінка. Таким чином, здійснення мотиваційного процесу є складним та динамічним процесом.

Елементи мотивації можуть бути різними в залежності від того, якими мотиваторами користується конкретна компанія. Але основними елементами мотивації можуть бути такі:

- заробітна плата та фінансові стимули;
- кар'єрний розвиток;
- комфортне робоче середовище;
- соціальні стимули: отримання підтримки та допомоги від колег, можливість залучення до спільних проектів;
- визнання досягнень: публічне визнання досягнень, отримання нагород за успіхи та вдачі в роботі;

- правильний підхід керівництва: гарне керівництво, яке демонструє свою підтримку, заохочує та надає потрібну допомогу;
- можливість підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Ці елементи можуть взаємодіяти між собою та утворювати комплексну систему мотивації, яка допомагає залучити та утримувати талановитих та висококваліфікованих працівників.

Процес мотивації персоналу підприємства передбачає виконання цілого ряду завдань, вказаних на рис. 1.1:



Рисунок 1.1 Завдання мотивації персоналу

Вітчизняні дослідження пропонують доволі широку та різноманітну класифікацію методів мотивації. Методи мотивації класифікують за суб'єктами мотивації, видами стимулів або потреб, спрямованістю і навіть за функціональним призначенням.

За способом впливу розрізняють:

1. Примушення — це метод полягає в застосуванні страху або примусу, щоб працівники виконали певну роботу. Наприклад, погроза звільненням за невиконання роботи або штраф за порушення правил.

2. Винагородження — це метод мотивації, який полягає в наданні працівникам певних стимулів або винагород за досягнення певних цілей або виконання робіт. Цей метод може включати монетарну винагороду (наприклад, збільшення зарплати або бонусів), матеріальні блага (наприклад, подорожі або подарунки), соціальні вигоди або слова подяки.

3. Солідарність — це метод мотивації, який базується на створенні сприятливої робочої атмосфери та підтримки від колег. Цей метод полягає в тому, щоб надихнути працівників до співпраці та взаємодії з іншими працівниками, використовуючи такі методи, як командні збори, взаємна допомога та підтримка, розвиток співпраці та взаємодії між різними підрозділами. Цей метод може підвищити мотивацію працівників, сприяти підвищенню продуктивності та зниженню ризику виникнення конфліктів [9].

По суб'єктах мотивації розглядаються наступні два види:

1. Самомотивація — це процес внутрішньої мотивації, коли людина самостійно знаходить в собі сили та ресурси для досягнення поставленої мети. Цей метод мотивації базується на внутрішніх потребах, цінностях та інтересах людини. Основна ідея самомотивації полягає в тому, що коли людина вірить у свої можливості та має внутрішню мотивацію до досягнення мети, то вона стає більш ефективною та продуктивною [1].

Стороння мотивація — це метод мотивації, коли зовнішні фактори, такі як зарплата, бонуси, похвала або критика, використовуються для збудження інтересу до виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

Також, методи мотивації розрізняють за спрямованістю впливу:

- позитивні;
- негативні.

За функціональним призначенням методи мотивації можуть бути розділені на наступні категорії:

- економічні методи мотивації;
- організаційні методи мотивації;
- соціальні методи мотивації;
- морально-психологічні методи мотивації [9, 10].

Мотивація та стимулювання персоналу є важливими аспектами ефективного управління підприємством. Хоча поняття "мотивація" та "стимулювання" мають свої відмінності, вони спрямовані на досягнення спільної мети - підвищення ефективності діяльності підприємства та його розвитку. Успішна мотиваційна політика забезпечує залучення та збереження кваліфікованих працівників, зниження рівня текучості кадрів, підвищення їх продуктивності та рівня задоволення від праці. Стимулювання ж може бути здійснене через різноманітні зовнішні фактори, такі як збільшення заробітної плати, премії, бонуси, надання можливості професійного зростання та розвитку.

1.2 Аналіз теорій мотивації та порівняння області та умов їх використання в менеджменті ефективності

Дійсно, мотивація є важливим елементом управління персоналом та досягненням бізнес-цілей підприємства. Щоб усвідомити суть мотивації, можна звернутися до теорій мотивації, таких як теорія Бентгема, теорія Операнта, теорія очікування та інші. Ці теорії допомагають розуміти, які потреби та фактори впливають на мотивацію працівників та яким чином можна активувати та підтримувати їхню робочу поведінку.

На сьогоднішній день існує безліч теорій мотивацій, які умовно поділяють на 3 основні групи: змістовні теорії, процесійні і теорії мотивації-демотивації або ж первинні.

До первинних теорій мотивації зазвичай відносять наступні: теорія «батога і пряника», теорія «наукового управління».

Для прикладу, розглянемо одну з найперших і найбільш поширених теорій мотивацій — теорію "батога і пряника" Джеремі Бентгема, згідно з якою,

люди діють залежно від двох видів мотивів: бажання отримати задоволення (пряник) і бажання уникнути болю (батіг). Наприклад, якщо людина працює додаткові години, щоб отримати більше грошей (пряник), це може бути пояснене теорією "батога і пряника". У той же час, якщо людина пропускає роботу через страх бути покараним (батіг), це також може бути пояснене цією теорією.

Наступна група — змістовні теорії мотивації, вони приділяють увагу тому, що саме визначає мотивацію людини - потреби, які потрібно виконувати для досягнення внутрішньої гармонії та задоволення. До них відносяться:

- соціальна теорія;
- теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- поведінкова теорія "Х" і "У" Мак-Грегора;
- теорія чотирьох стилів менеджменту;
- раціонально-економічна теорія;
- теорія досягнення потреб Д. Мак-Клеланда;
- теорія континуума потреб К. Альдерфера;
- двофакторна теорія Ф. Герцберга.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу — це одна з найбільш відомих та впливових теорій мотивації, яка була вперше опублікована в 1943 році. Вона базується на припущенні, що існує ієрархія п'яти різних рівнів потреб людини, які згідно з Маслоу, розташовані від найбільш простого та основного до найвищого та більш складного: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, потреби в групі, потреби вдосконалення, потреби у самореалізації. Теорія Маслоу доволі проста і може бути застосована на будь-якому підприємстві. Із недоліків простежується недостатня увага до культурного контексту: вона була розроблена з точки зору західної культури та може не бути відповідною для інших культурних груп.

Теорія досягнення потреб Д. Мак-Клеланда стверджує, що мотивація людей визначається трьома основними потребами: досягнення, афіліації та влади. Вона дає розуміння, які мотиваційні фактори спонукають людей до

певної діяльності та як керувати їхніми мотиваційними потребами. Проте, критики теорії вказують на те, що це занадто спрощена модель мотивації, яка не враховує соціальних та культурних відмінностей [14].

У третій групі, процесійних теоріях мотивації, акцент робиться на тому, як сам процес мотивує людину на досягнення бажаного результату, шляхом формування очікувань та визначення причинно-наслідкових зв'язків між діями та результатами. До них відносяться:

- теорія дворівневої мотивації Л. Виготського;
- теорія очікування В. Врума;
- теорія справедливості Дж. Адамса;
- комплексна теорія п'яти змінних Л. Портера, Е. Лоулера;
- теорія підкріплення Скінера.

Теорія очікувань В. Врума стверджує, що людина приймає рішення про вибір поведінки, орієнтуючись на свої очікування щодо результату вибраної дії. За цією теорією, мотивація людини залежить від трьох факторів: очікування, інструментальності та винагороди. Очікування вказує на те, наскільки людина вірить у те, що її зусилля приведуть до досягнення певної мети. Інструментальність вказує на те, наскільки сильно людина вірить у те, що вибрана нею дія приведе до бажаного результату. Винагорода вказує на те, яка винагорода очікується за досягнення мети.

Однією з переваг теорії очікувань є те, що вона може бути застосована для пояснення різних видів поведінки, включаючи роботу, навчання та спорт. Крім того, ця теорія дозволяє оцінювати і вимірювати рівень мотивації людини.

Інша відома процесійна теорія підкріплення Б. Ф. Скінера зосереджується на тому, як поведінка людини залежить від її наслідків. Ця теорія припускає, що певні види наслідків можуть збільшити частоту певної поведінки, тоді як інші можуть зменшити її частоту. Згідно з цією теорією, наслідки можуть бути позитивними (підкріплення) або негативними (каральне підкріплення). Однією з переваг теорії є те, що вона може бути застосована до багатьох видів поведінки і є дуже корисною для керівників у бізнесі та організаційному менеджменті для

підтримки бажаної поведінки серед працівників. Із недоліків — використання теорії може привести до залежності від позитивного підкріплення.

Порівнюючи змістовні і процесійні дві теорії між собою, можна зробити висновок, що змістовні теорії мотивації дають загальні рекомендації для того, що потрібно зробити, щоб збудити людину до дії, тоді як процесійні теорії мотивації надають детальнішу інформацію про те, як сам процес дії може впливати на мотивацію людини. Всі ці теорії можуть використовуватись в комбінації, щоб максимізувати мотивацію працівників і досягти успіху підприємства [1, 9, 14].

1.3 Методика оцінки ефективності системи стимулювання праці

В сучасних умовах будь-яке підприємство має постійну потребу у відстеженні ефективності діючої системи мотивації. Це може бути обумовлено кількома факторами, зокрема зміною потреб та інтересів працівників, змінами в ієрархії та швидкою адаптацією людей до винагород, як до чогось звичного. Для підвищення ефективності програм мотивації персоналу необхідно аналізувати ставлення до них тих працівників, на кого спрямовані відповідні заходи, методи та засоби [1].

Головна думка полягає в тому, що мотиваційний моніторинг є не метою самою по собі, а лише інструментом для досягнення головної цілі — створення більш досконалої системи стимулювання, яка допоможе підвищити ефективність діяльності та розвиток підприємства.

Основними завданнями моніторингу мотиваційних процесів є наступні:

- систематична оцінка рівня мотивації окремих працівників і підрозділів підприємства;
- виявлення та аналіз проблем у системі мотивації;
- аналіз і оцінка ефективності систем мотивації і методів стимулювання праці на підприємстві;
- розробка і впровадження нових стратегій мотивації;

- впровадження інноваційних методів стимулювання, зокрема застосування нових технологій та інструментів;
- оцінка ефективності вже існуючих мотиваційних програм та їх адаптація до змін у ситуації на ринку праці та в компанії самій;
- вивчення та аналіз найбільш ефективних методів мотивації, які застосовуються в конкретних галузях та компаніях на зарубіжних або вітчизняних підприємствах, з метою їх подальшого використання [13].

Організація та проведення мотиваційного моніторингу на підприємстві включає нижче описані етапи.

Етап перший — формулювання проблеми і завдань моніторингу.

Другий етап — створення відповідальної робочої групи і виборки. Вибір повинен бути репрезентативним та добре обґрунтованим.

Третій етап — розробка методики дослідження: необхідно визначити методи та засоби, за допомогою яких буде здійснюватися збір та аналіз даних про мотивацію персоналу.

Четвертий етап — збір даних: на даному етапі здійснюється збирання інформації про мотивацію працівників з використанням відповідних методів та інструментів.

П'ятий етап — аналіз даних: зібрані дані обробляються та аналізуються з метою встановлення характеристик мотивації персоналу, виявлення проблем та недоліків в системі мотивації.

Шостий етап — підготовка звіту: на основі отриманих результатів складається звіт з оцінкою ефективності системи мотивації та рекомендаціями щодо її вдосконалення.

Сьомий етап — впровадження змін, реалізація плану: на основі рекомендацій, отриманих в звіті, вносяться корективи в систему мотивації персоналу з метою її покращення та підвищення ефективності діяльності підприємства [1].

Отже, проведені дослідження виявили, що у практичному плані успішність мотиваційних систем значною мірою залежить від керівництва підприємства, оскільки грамотна система мотивації допомагає досягати поставлених цілей. Важливо розробити таку систему мотивації, яка підходить конкретному підприємству, та вибрати відповідні методи мотивації для кожного працівника. Управління організацією має самостійно визначати, як краще мотивувати кожного працівника до виконання основних завдань, зробити правильний вибір та зосередитися на тому, щоб орієнтувати співробітників на досягнення цілей організації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Сільпо-Фуд" (далі ТОВ «Сільпо») зареєстровано за адресою Україна, місто Київ, вулиця Бутлерова, будинок 1. Основний вид діяльності товариства: «47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами» [15]. ТОВ «Сільпо» є однією з провідних мереж супермаркетів в Україні, яка належить групі компаній «Fozzy Group». Також, до «Fozzy Group» входять такі мережі як «Фора», «Thrash!» та саме «Fozzy». Повномасштабна війна, що розпочалася в лютому 2023 року негативно вплинуло на функціонування мережі. На окупованих територіях, певних прифронтових зонах та зонах бойових дій діяльність мережі було повністю призупинено, а через часткові або повні руйнування сумарно втрачено 31 супермаркет [16]. Отже, мережа супермаркетів «Сільпо» станом на кінець 2023 року працює в усіх неокупованих регіонах України і нараховує 300 супермаркетів, в тому числі 4 делікатес-маркети «Le Silpo» та інтернет-магазин – «shop.silpo.ua». Найбільше представництво компанії (близько 100 торгівельних точок) знаходиться в місті Києві.

ТОВ «Сільпо» пропонує широкий асортимент продуктів, як зі світових ринків, так і від місцевих виробників. Компанія має лінійку продукції «Власного імпорту». Товари завозяться із більш ніж 85 країн світу від 790 постачальників. Більш того, «Сільпо» ще у 2022 році уклало угоду з Агентством зовнішньої торгівлі Італії і наразі є офіційним представником італійської гастрономії [17]. Інший проект компанії — «Лавка традицій», сприяє популяризації традиційної української кухні та підтримці невеликих місцевих

виробників. У цій лінійці представлено вже більше 2500 найменувань їжі та 260 товарів непродуктової категорії.

Окрім вищеназваних проектів та збірних лінійок, ТОВ «Сільпо» має власні торгові марки «Премія» та «Повна чаша» і товари власного виробництва, такі як запашна випічка «Крафтяр» та солодоші «Власної кондитерської». Товари власного виробництва є популярними серед покупців, які шукають свіжі та якісні продукти зі знайомої та надійної марки.

У 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» прийняло рішення про створення Благодійного фонду «Каннон». Основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги. Станом на 31 грудня 2022 року ТОВ «Сільпо-Фуд» належить 100% частки в статутному капіталі компаній: ТОВ «Княжицький Гай» — основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами; ТОВ «Меджік Вілледж» — основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами; ТОВ «Енкі Фуд» — основна діяльність компанії пов'язана з сільським господарством; Благодійний Фонд «Каннон» — основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги та неконтрольована частка в статутному капіталі ПАТ «Холдинг Інвест» 41,7377% — основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами.

Компанія «Сільпо» має лінійно-функціональний тип організаційної структури управління. Комбінований тип управління поєднує усі переваги функціонального та лінійного типів. Компанія організована на базі підрозділів, які відповідають за різні функції діяльності — комерція, логістика, адміністрування, охорона, маркетинг, фінанси, кадри тощо. Кожен з цих підрозділів має свого керівника, який відповідає за роботу свого підрозділу. При цьому, управління компанією здійснюється за допомогою лінійного управління, коли кожен керівник підрозділу звітує безпосередньо своєму вищому керівнику.

Така структура дозволяє чітко визначати ланцюг командування та відповідальності, що сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень та швидкому реагуванню на зовнішні зміни. Також, у лінійно-функціональній структурі кожен підрозділ зосереджується на своїй функції та

забезпечує підтримку інших підрозділів. Це дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та досягти високої продуктивності компанії в цілому [17].

ТОВ «Сільпо» ставить своїх працівників на перше місце і дбає про їх добробут та комфортні умови праці. Загальна кількість співробітників ТОВ «Сільпо» на кінець 2022 року — 42935 людини. Проте, через закриття частини магазинів мережі, компанія мала вдатися до вимушених скорочень. Компанія дотримується підходу, за якого працівники завжди задоволені і працюють більш ефективно та з більшим ентузіазмом.

Здійснено аналіз внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства. Крім того, в компанії підтримують інклюзивність, що дозволяє створювати сприятливі умови роботи для людей з різними потребами та обмеженнями. Це може допомогти залучати до компанії більше талановитих працівників та створювати різноманітні команди.

На підставі фінансового балансу підприємства (Додаток А) здійснено системний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки — його фінансовий стан, ліквідність, платоспроможність, ділову активність і рентабельність.

Таблиця 2.1 - Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки

Актив	початок року тис. грн.	кінець року, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %	Питома вага поч.р., %	Питома вага к.р., %	Відхилення, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	4 226 036	2 951 855	-1 274 181	-30%	10,9%	8,6%	-30%
первісна вартість	8 116 526.00	8 424 573.00	308047	3,8%	21%	24,8 %	3,8%
Основні засоби	16 590 031	16 907 634	317603	1,9%	43%	49,8 %	1,9%
первісна вартість	23 813 183.00	26 261 270.00	2448087	10,2%	61,6%	77,3 %	10,2%
Довгострокова дебіторська заборгованість	828.00	-	-	-	0,002 %	-	-
Усього за розділом I	23 652 373.00	22 480 532.00	-1171841	-4,9%	61,1%	66,2 %	-5%

Продовження Таблиці 2.1

II. Оборотні активи	6 461 622	5 973 577	-488045	-7,5%	16,7%	17%	-7,5%
Виробничі запаси	319 301.00	305 648.00	-13653	-4,2%	0,8%	0,9%	-4,2%
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-
Векселі одержані	1 075 259.00	1 546 379.00	471120	43,8%	2,7%	4,5%	43,8%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3 540 581.00	1 682 271.00	-1858310	-52%	9,1%	0,5%	-52%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	605 523.00	556 377.00	-49146	-8%	1,5%	1,6%	-8%
з бюджетом	51863	46201	-5662	-11%	0,13%	0,13 %	-11%
з нарахованих доходів	16258	-	-	-	0,04%	-	-
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 336 626	365 196	-971430	-72%	3,4%	1,07 %	-72%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 163 038	1 066 300	-96738	-8,3%	3%	3,14 %	-8,3%
Усього за розділом II	15 007 972	11 453 722	-3554250	-23%	38,8%	33,7 %	-23%
III. Витрати майбутніх періодів							
Баланс	38 660 345.00	33 934 254.00	-4726091	- 12,2%	100%	100, 0%	12,2%

Аналізуючи вищенаведені дані можна зробити наступні висновки:

- значне скорочення оборотних активів на 488045 тис. грн. (на 7%) в кінці року свідчить про несприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві через нестабільні економіко-політичні умови в країні. Подібне скорочення оборотності підприємства зазвичай веде до збільшення потреби у додатковому фінансуванні;
- у структурі оборотних коштів спостерігаються негативні тренди. виробничі запаси зменшились за рік на 4% (13653 тис. грн.), також зменшилась сума грошових коштів (на 96738 тис. грн.), величина векселів

(на 5,5 тис. грн.) і грошові кошти (на 14,4 тис. грн.). Все це свідчить про скорочення обороту підприємства і негативні тенденції у його роботі;

- дебіторська заборгованість за реалізовані послуга та товари зменшилася за рік на 52% (на 1858310 тис. грн.). Скорочення може бути обумовлене зменшенням кількості покупців або зменшенням відвантаження продукції, що свідчить про зниження ділової активності ТОВ «Сільпо».

Загальне погіршення значень показників пояснюється цілим рядом зовнішніх факторів, а саме — нестабільною і небезпечною ситуацією в країні, через повномасштабне вторгнення у 2023 році, що спричинило великі збитки для ТОВ «Сільпо».

Таблиця 2.2 - Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки

Пасиви	початок року тис. грн.	кінець року, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп Приросту, %	Питома вага поч.р., %	Питома вага к.р., %	Відхилення, %
I. Статутний капітал	13047703	13047703	0	0	33,7	33,7	0
Векселі видані	32050	564923	532873	1600%	0,08	1,66	1600 %
Усього за розділом I	-3057324	-10423661	-7366337	240%	-	-	240%
Нерозподілений прибуток	-16105027	-23471364	-7366337	45%	-	-	45%
II. Поточні зобов'язання і забезпечення	33335	628007	594672	1783%	0,08	1,85	178%
Довгострокові зобов'язання	1464696	2711272	1246576	85%	3,7	7,9	85%
Усього за розділом III	28105759	27045865	-1059894	3,7%	71	79%	3,7%

Аналізуючи наведені дані щодо пасивів ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки, можна зробити наступні висновки:

- величина зареєстрованого (статутного) капіталу протягом досліджуваного періоду не змінювалася, отже і склад учасників товариства, і співвідношення їх часток теж залишилися без змін;

- поточні зобов'язання і забезпечення зросли, в тому числі довгострокові зобов'язання збільшилися на 1246576 тис. грн. (85%), що є негативними проявами роботи підприємства за 2022-2023 рр.. Різке збільшення довгострокових зобов'язань ТОВ «Сільпо» є результатом несподіваної складної фінансової ситуації. Управлінню підприємства потрібно якнайшвидше прийняти заходи спрямовані на зменшення довгострокового боргу, щоб уникнути проблем з ліквідністю та забезпечити стабільну фінансову ситуацію в майбутньому.

Таблиця 2.3 - Аналіз майнового стану ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки

Показник	Норм. знач.	2022 р.		2023 р.	Відхилення
		на поч.	на кін.	на кін.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	-	0,3	0,35	+0,05
Коефіцієнт оновлення	збільш.	-	0,02	0,02	0
Коефіцієнт вибуття	<ніж п.1.2	-	0,05	0,08	+0,03

Негативно впливає на виробництво збільшення коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «Сільпо». Цей показник характеризує ступінь зносу основних фондів. Збільшення показника на 0,05 в період двох років є свідченням недостатнього оновлення основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оновлення протягом досліджуваного періоду не змінювався, що не дає приводів для оптимізму.

Ріст коефіцієнту вибуття основних засобів означає зменшення терміну служби одиниць основних фондів. Збільшення показника може бути спричинено активізацією інноваційної діяльності на підприємстві ТОВ «Сільпо».

Таблиця 2.4 - Аналіз ліквідності ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки

Показник	Норм. знач.	2022 р.		2023 р.	Відхилення
		на поч.	на кін.	на кін.	
Коефіцієнт покриття	>1	5,03	3,9	1,44	-3,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,48	0,57	0,62	+0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2,збільш	0,06	0,04	0,4	+0,34
Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	>0,збільш.	- 427214 9	- 11498 165	- 155921 43	- 40939 78

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) вимірює загальну ліквідність і вказує на ступінь забезпечення поточних зобов'язань підприємства його поточними активами. За період з початку 2022 року до кінця 2023 року значення показника відповідають нормативному значенню (>1). Спостерігається динаміка зниження коефіцієнтів покриття (-3,59 в період з початку 2022 р. до кінця 2023 р.). Це вказує на те, що підприємство ТОВ «Сільпо» не повною мірою забезпечує поточні зобов'язання поточними активами, проте залишається платоспроможним. Поступове зниження значень показника може сигналізувати загальне погіршення ситуації підприємства із забезпеченістю оборотними коштами і вимагати вживання заходів щодо перегляду стратегії керування ними.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на те, яка частка короткострокових зобов'язань і поточних забезпечень може бути погашена підприємством з урахуванням наявних коштів і можливих надходжень у найближчий час. І цей коефіцієнт враховує якість оборотних активів.

За весь досліджуваний період часу значення показників залишаються нормативними. Так на початку 2022 року ТОВ «Сільпо» було здатне погасити 0,48 частину своїх короткострокових зобов'язань за короткий термін, наприкінці 2022 року – 0,57 частину, найкраще значення є на кінці 2023 року і становить 0,62 частина короткострокових зобов'язань.

Найкраще значення коефіцієнту абсолютної ліквідності наприкінці 2023 року – 0,4 свідчить, що підприємство ТОВ «Сільпо» здатне негайно погасити

0,4 частину своїх поточних зобов'язань. За весь попередній 2023 року період коефіцієнти не досягали нормативної норми.

Усі три значення показника чистого оборотного капіталу є від'ємними, отже короткострокові зобов'язання підприємства переважають над його оборотними активами. За умови вдалої політики розподілу власних і позикових коштів ТОВ «Сільпо» завжди матиме можливість розширення своєї діяльності та досягнення великих прибутків.

Таблиця 2.5 - Аналіз платоспроможності ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки

Показник	Норм. знач.	2022 р.		2023 р	Відхилення
		на поч.	на кін.	на кін.	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	-0,03	-0,07	-0,3	-0,27
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	-27,3	-13,6	-4,2	+23,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,22	-0,43	-0,57	-0,35
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	3,83	4,2	1,5	-2,7

Усі значення коефіцієнту автономії за досліджуваний період є від'ємними (-0,07 у 2022 р., -0,3 у 2023 р.) і виходять за рамки нормативних значень. Зменшення коефіцієнту свідчить про зростаючу залежність підприємства ТОВ «Сільпо» від зовнішніх джерел інвестування його діяльності.

Як видно по таблиці, коефіцієнт фінансової стабільності має тенденцію на збільшення (відхилення +23,1 в період з початку 2022 р. до кінця 2023р.), що означає, що ТОВ залучає більше коштів власників і реінвестує прибуток у роботу підприємства. Коефіцієнт фінансування є індикатором фінансової стійкості компанії. Тому його низькі значення вказують на можливі в довгостроковій перспективі фінансові ризики для підприємства.

Значення коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами не відповідають нормативному значенню (> 0,1), що вказує на те, що ТОВ залежить від зовнішніх кредиторів. Для покращення показників компанії слід

оптимізувати структуру оборотних і необоротних активів та переглянути дивідендну політику.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує, яка частка власного капіталу підприємства задіяна в обігу, а яка є капіталізованою. Маневреність власного капіталу ТОВ «Сільпо» є низькою, і негативна динаміка значень коефіцієнту сигналізує про зниження фінансової стійкості підприємства. Проте всі значення коефіцієнту залишаються вищими за нормативне значення.

Таблиця 2.6 - Аналіз ділової активності ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки

Показник	Норм. знач.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	4,6	5,5	+0,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	5,01	4,4	-0,61
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	3,05	2	-1,05
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	118	180	+62
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	70	81	+11
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	8,6	8,1	-0,5
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	2,1	1,9	-0,2

Коефіцієнт оборотності активів демонструє ефективність використання активів компанії [22]. Спостерігаємо позитивну динаміку збільшення значень показника у діяльності ТОВ «Сільпо». Отже, підприємство ефективно використовує свої активи. Якщо в 2022 р. кожна одиниця активів приносила 4,6 грн, то в 2023 р. цей показник збільшився на 0,9 і склав 5,5 грн.. Для більшого росту показника можна знизити кількість надмірних запасів на складах або збути частку незавантажених необоротних активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості визначає скільки разів за досліджуваний період компанія сплачує свої рахунки. Коефіцієнт розраховується як співвідношення витрат на виробництво до середньої величини кредитної заборгованості [23]. Отримуємо наступні розрахунки:

Оборотність кредиторської заборгованості за 2023 рік = $69990601 / ((4468135 / 28105759) + (4229660 / 27045865)) / 2 = 4,4$.

Оборотність кредиторської заборгованості за 2022 рік = $72784231 / ((4468135 / 28105759) + (25067766 / 19083318)) / 2 = 5,01$.

Компанія ТОВ «Сільпо» має високі показники оборотності кредиторської заборгованості, як для компанії такого масштабу, проте протягом 2023 року спостерігається їх зниження. Причиною затримки оплати постачальникам і підрядникам може бути негативний вплив на компанію нестабільної економічної і політичної ситуації спричинених війною.

Відбувається зниження коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості. Якщо за 2022 р. дебіторська заборгованість компанії зробила 3 обороти, то в 2023 р. вже тільки 2. Зменшення показників не вказує на неефективне управління компанією, оскільки на досліджуваній період також впливає неплатоспроможність дебіторів через воєнні дії. Для вирішення ситуації ТОВ потрібно переглянути наявну політику управління дебіторськими заборгованостями.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2023 році збільшився на 62 та 11 днів відповідно. Зауважимо, що хоч ситуація не є критичною, і ТОВ «Сільпо» має змогу фінансувати своїх дебіторів за рахунок дебіторів, потрібно вирішувати проблему із наявними дебіторськими заборгованостями.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів вказує на кількість виробленої продукції або наданих послуг на кожну гривню вкладених в основні засоби фінансових ресурсів. Показник розраховується як співвідношення виручки від продажів до середньорічної суми основних засобів компанії [24].

Значення показника залишається стабільним – у 2023 році було надано послуг та вироблено продукції на суму 1,9 грн на кожну витрачену гривню з основних засобів.

Таблиця 2.7 - Аналіз рентабельності ТОВ «Сільпо» за 2022-2023 роки

Показник	Норм. знач.	2022	2023	Відхилення
		р. на кін.	р. на кін.	
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	0,05	0,2	+0,15
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	-1,17	-1,09	+0,08
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	174	60	-114
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	0,39	0,38	-0,01

Коефіцієнт рентабельності активів збільшився, що свідчить про покращення ефективності роботи підприємства.

ТОВ «Сільпо» має чисті збитки і негативні значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу є застережним сигналом для компанії.

Коефіцієнт рентабельності діяльності відчутно впав, це пояснюється збільшенням збитків ТОВ у три рази (збитки у 2022 р. становили 417390 тис. грн., а в 2023 — 1157393 тис. грн.).

Підсумовуючи вищенаведену інформацію про діяльність компанії, можна охарактеризувати ТОВ «Сільпо» як ефективну, прибуткову, стійку у складний період. Зауважимо, що 2023 рік був дуже важким для підприємства через повномасштабне вторгнення в Україну. Цілий ряд зовнішніх факторів спричинених війною (нестабільна економічна і політична ситуація в країні, демографічна криза, втрата значної частки основних засобів, небезпека виробництва в певних регіонах та ін.) негативно відобразився на фінансово-економічних показниках. Проте, завдяки вчасно прийнятим змінам і ефективному управлінню, товариство залишається конкурентоспроможним і стійким.

2.2 Стратегічний аналіз ефективності ТОВ «Сільпо»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо» є одним із лідерів українських торгівельних мереж продовольчих супермаркетів. Компанія пропонує доставку продуктів додому або самовивіз, має власний онлайн-магазин та товари власних торгових марок «Премія», «Повна чаша», а також займається виробництвом власної продукції під брендами «Крафтяр» або «Власна кондитерська». Основними принципами компанії є клієнтоорієнтований підхід, власна система перевірки якості та сталий розвиток.

Належить торгівельній корпорації Fozzy Group, виконавчим директором ТОВ «Сільпо» є Олексій Белкін.

Після аналізу зовнішнього середовища ТОВ "Сільпо" були виявлені наступні можливості та загрози на ринку (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 — Ринкові можливості та загрози ТОВ «Сільпо»

Ринкові можливості	Ринкові загрози
1) розширення мережі, відкриття нових точок;	1) зниження попиту;
2) поліпшення платоспроможності споживачів;	2) зниження платоспроможності клієнтів;
3) розширення товарної лінійки власного виробництва;	3) посилення конкуренції з боку інших мережових магазинів;
4) впровадження інноваційних технологій;	4) нестабільна мінлива економічна ситуація в Україні;
5) автоматизація деяких процесів;	5) погіршення політичної ситуації в країні;
6) вдосконалення логістичної і розподільчої системи;	6) мобілізація працівників;
7) залучення позикового капіталу;	7) висока інфляція;
8) залучення нових покупців;	8) втрата магазинів через повномасштабне вторгнення;
9) зниження цін на деякі товари;	9) небезпечні умови праці;
10) рестайлінг проектів та товарів	10) відсутність ресурсів для погашення;
	11) скорочення часів роботи через повітряні тривоги;
	12) нестабільна електрика;
	13) поява нових конкурентів

Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства проводимо аналіз внутрішнього середовища, тобто дослідження фінансового, управлінського,

організаційного, виробничого і маркетингового аспектів. Результати аналізу ТОВ «Сільпо» представлені у Таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 — Сильні і слабкі сторони ТОВ «Сільпо»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1) наявність кваліфікованого персоналу; 2) швидка реакція управління на зовнішні зміни; 3) ефективна мотиваційна система; 4) сильний популярний бренд; 5) власні торгівельні марки «Премія», «Повна чаша»; 6) лідируючі позиції на ринку; 7) наявність енергозберігаючих технологій (заміна люмінесцентних ламп на LED, рекуперація тепла від холодильного обладнання); 8) висока товарна диференціація; 9) широка розгалужена мережа; 10) ефект масштабності; 11) унікальність деяких товарів; 12) позитивна репутація; 13) власна система перевірки якості; 14) орієнтованість на сталий розвиток (екодружні ініціативи і сортування сміття); 15) наявність онлайн-магазину «shop.silpo.ua» із доставкою; 16) партнерство з 750 постачальниками із 85 країн світу; 17) єдина в Україні система самостійного сканування товару «Вільнокаса»; 18) 35 дизайнерських супермаркетів; 19) наявність програми лояльності «Власний рахунок» 	<ol style="list-style-type: none"> 1) велика кількість товарів з високими цінами; 2) втрата магазинів через їх пошкодження або знищення; 3) недосконалість логістичної системи; 4) великий обсяг кредиторських заборгованостей; 5) залежність від іноземних постачальників; 6) великі втрати через повномасштабну війну; 7) нерівномірний розподіл магазинів і складів

Для узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також ринкових можливостей та загроз, ми скоротимо їх і об'єднаємо у межах SWOT-матриці (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 — попередня SWOT-матриця ТОВ «Сільпо»

	Ринкові можливості	Ринкові загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1) розширення мережі; 2) збільшення платоспроможності; 3) диференціація товарів власного виробництва; 4) впровадження інноваційних технологій; 5) автоматизація процесів; 6) вдосконалення логістичної і розподільчої систем; 7) залучення позикового капіталу; 8) підвищення лояльності аудиторії; 9) зниження цін на товари; 10) ребрендинг проектів фірми 	<ol style="list-style-type: none"> 1) зниження попиту; 2) зниження платоспроможності клієнтів; 3) посилення конкуренції; 4) нестабільна економічна ситуація; 5) погіршення політичної ситуації в країні; 6) мобілізація працівників; 7) інфляція; 8) втрата магазинів через повномасштабне вторгнення; 9) небезпечні умови праці; 10) відсутність ресурсів для погашення зобов'язань; 11) нестабільна електрика
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1) кваліфікований персонал; 2) досвідчене управління; 3) ефективна мотиваційна система; 4) сильний популярний бренд; 5) власні торгівельні марки; 6) лідируючі позиції на ринку; 7) енергозберігаючі технології; 8) висока товарна диференціація; 9) широка розгалужена мережа; 10) ефект масштабності; 11) унікальність деяких товарів; 12) власна система перевірки якості; 13) онлайн-магазин; 14) налагоджене партнерство; 15) програма лояльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1) високі ціни; 2) втрата магазинів через повномасштабне вторгнення; 3) недосконала логістичної системи; 4) великий обсяг кредиторських заборгованостей; 5) залежність від іноземних постачальників

За допомогою SWOT-аналізу підприємства можуть розробляти стратегії, які будуть максимально використовувати їх сильні сторони, зменшувати

негативний вплив слабких сторін і загроз, а також використовувати можливості для зростання і розвитку. Отриманий аналіз чинників і можливі стратегії їх використання наведені в Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 — SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо»

	S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
О (можливості)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення маркетингових акцій для залучення нових покупців (S4S6S8O1O8O3) 2. Підвищення рівня кваліфікації працівників (S10S1S2S3O4) 3. Введення нового стилю для деяких товарних лінійок та проектів (S2S8O10O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія розширення і масштабування (W2W3O1O6) 2. Розвиток власних торгівельних марок (W1W5O3O8O9) 3. Залучення нових інвесторів (W6W4O8O7)
Т (загрози)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідно переглянути товарний асортимент і сконцентруватися на зниженні цін (S2S9S10T1T2T12T4) 2. Реорганізація логістичної системи (S9S2T7T10T8) 3. Залучення нового енергозберігаючого обладнання (S1S7S9T11T7) 4. Введення практики почасової оплати праці (S1S2S3T4T10T9T8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нової системи мотивації працівників (W6W2T9T10T8T11) 2. Вкладення у відкриття нових точок в містах віддалених від фронтової зони (W2W6T8T4T5T12T7) 3. Накопичення додаткових резервів на покриття можливих збитків через війну (W2W6T7T8T5) 4. Робити детальний аналіз фінансових звітів (W4W6W1T1T2T4T11T6)

Після аналізу таблиці можна зробити висновок, що компанія має низку конкурентних переваг. За умови їх використання підприємство може зменшити негативний вплив загроз і посилити свої позиції, що дозволить конкурувати на високому рівні. Також, ТОВ «Сільпо» вимагає постійного дослідження та впровадження спеціальних антикризових заходів в управлінні через незадовільний фінансовий стан і негативний вплив зовнішніх факторів.

Особливу важливість у сучасних кризових умовах набуває комплекс заходів із покращення управління дебіторською заборгованістю у ТОВ «Сільпо». Це пояснюється тим, що дебіторська заборгованість має прямий вплив на платіжний оборот підприємства, обсяг і структуру його грошових потоків, та швидкість обігу коштів. Через проблеми компанії з ліквідністю, фінансовою стійкістю та прибутковістю, впровадження цього заходу у стратегічний план допоможе покращити фінансово-економічний стан компанії.

Іншим важливим заходом буде оптимізування логістичної системи мережі супермаркетів. Через бойові дії компанія втратила два великих стратегічно важливих склади під Броварами та у Харкові. Компанія має направити зусилля й інвестиції на відбудову зруйнованих складських приміщень, модернізацію обладнання та оптимізацію процесів зберігання і поставок. Це дозволить покращити логістичну ефективність, забезпечити стабільність постачання продуктів і задовольнити потреби своїх клієнтів.

2.3 Особливості організації мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сільпо»

ТОВ «Сільпо» є однією з провідних торговельних мереж в Україні і має великий штат працівників, яких називають «командою перевершників» [19]. Якщо більш детально розглядати організацію мотивації та стимулювання праці персоналу ТОВ «Сільпо», можна виділити декілька особливостей.

Перш за все, компанія пропонує своїм співробітникам конкурентний рівень зарплат, активно використовує систему бонусів та премій за досягнення

певних результатів. В компанії є такі види премій: щомісячна, квартальна, річна та спеціальна. Наприклад, працівникам, які успішно пройшли період навчання та показують високі результати, можуть бути нараховані бонуси. Також на деяких управлінських посадах передбачено виплати за досягнення певних показників продажів або прибутку.

По-друге, компанія активно розвиває систему корпоративного навчання та професійного росту, що дозволяє працівникам збільшувати свої знання та компетенції. В сфері навчання тільки за 2022 рік «Сільпо»:

- організували 1 260 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів для 16 184 співробітників по всій країні з 45 тем: «Надихаючий лідер», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку» і т.д.;
- провели 30 вебінарів для 7 192 співробітників за темами: «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-life balance в епоху віддаленої роботи», «Чай Власного імпорту», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція»;
- влаштували 3 274 мінітренінги від керуючих та їхніх заступників для 31 860 співробітників з тем «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Командна робота», «Наставництво», «Цінності, які ми шануємо», «Здоров'я» (з дегустаціями), «Антипасті», «Сири».

Важливо зазначити, що співробітники на підприємстві завжди потребують постійної мотивації. На відміну від інших підрозділів компанії, торговий персонал частіше стикається з проблемами, такими як невпевненість в своїх силах, невдоволення собою та відмова від особистих мрій. На підприємстві «Сільпо» це може бути обумовлено декількома факторами:

- 1) обмеженість повноважень торгового персоналу. Часто вони обмежені у своїх можливостях та рішеннях, оскільки їх робота зводиться до виконання ізольованих, механічних та рутинних завдань;

2) взаємодія з недобррозичливими або агресивними клієнтами. Торговий персонал часто стикається з негативними емоціями та недобррозичливістю від клієнтів, що може впливати на їхнє самопочуття та мотивацію.

Саме тому в супермаркетах «Сільпо» стратегія мотивації і визнання персоналу спрямована на стимулювання працівників середнього рівня здібностей, які складають основну частину колективу. Це означає, що увага приділяється не лише високопродуктивним та видатним працівникам, але й тим, хто виконує свої обов'язки на середньому стабільному рівні.

Така система мотивації сприяє створенню рівноправних умов для всього персоналу, де кожен має можливість отримати винагороду за свою працю відповідно до своїх зусиль та результатів. Це може включати різноманітні форми винагороди, такі як бонуси, підвищення зарплати, премії чи інші стимулюючі заходи, які відповідають потребам та очікуванням персоналу.

Заохочуючи середніх працівників, компанія прагне підтримувати стабільність та надійність свого колективу, забезпечуючи продуктивну роботу та задоволення працівників. Це важливий аспект для успішного функціонування магазину «Сільпо» і підтримки його конкурентоспроможності на ринку.

Більш того, компанія має цілу систему пільг для працівників, яка включає:

- медичне страхування працівників;
- страхування життя;
- можливість придбати абонементи в спортзал;
- абонемент на групові мовні курси.

Використовують такі заохочення працівників:

- нагорода «працівник кварталу»;
- welcome новачків — в перший робочий день новачок отримує мотиваційний лист або набір корисних речей для офісу;
- індивідуальне привітання з днем народження;
- святкування дня народження магазину;
- підтримка від наставників;

- програма «Лідер» — змагання між магазинами мережі [20].

В компанії спостерігається потреба відновлення ініціативності та творчості серед персоналу. Враховуючи те, що керівництво приймає будь-які нові ідеї, це може свідчити про необхідність стимулювання самореалізації та інноваційної діяльності серед працівників.

«Сільпо» організовує конкурс відеоробіт «StudMovieSilpo» для студентів, які працюють у компанії, що стає захопливим та стимулюючим заходом для них. В рамках конкурсу студенти мають можливість створити власні відеороботи на тему, пов'язану з роботою в компанії. Це може бути відео-екскурсія по магазину, власний досвід та поради щодо роботи з клієнтами, презентація нових продуктів або будь-яке інше творче відео, яке відображає їхню роботу та досвід. Конкурс стимулює студентів до розкриття свого творчого потенціалу, розвитку навичок відеомонтажу та комунікації. Він також підкреслює значущість їхнього внеску в компанію та позитивного впливу на її розвиток. Учасники конкурсу мають можливість не лише продемонструвати свої навички та таланти, але й отримати визнання серед колег і начальства, та можливість виграти привабливі призи або навіть спеціальні заохочення від компанії.

Цей конкурс є одним із способів, яким «Сільпо» активно стимулює й мотивує своїх студентів-співробітників, сприяє їхньому розвитку та визнанню, а також підтримує творчий дух та позитивну атмосферу на робочому місці.

Ще більше компанія піклується про своїх співробітників з початку повномасштабної війни. Ще в 2023 році вони організували «Штаб допомоги Перевершникам» для надання допомоги своїм працівникам за різними напрямками. Наприклад, евакуація в більш безпечні регіони, евакуація з окупованих територій, оренда транспорту та житла, організація прихистку, а також психологічні, юридичні, медичні консультації.

В березні товариство орендувало дитячий табір у Чернівецькій області для того, щоб забезпечити житлом і харчуванням майже 150 своїх працівників із родинками.

На нашу думку, в компанії ТОВ «Сільпо» унікальна та ефективна мотиваційна система для співробітників, яка не тільки створює гарні умови для зацікавленості в роботі і продуктивної праці, а по-справжньому робить персонал найважливішою невід'ємною частиною компанії.

2.4 Ефективність процесу мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сільпо»

Все ще велика кількість вітчизняних підприємств з метою мотивування працівників здебільшого застосовують лише матеріальні стимули, такі як висока зарплата, посадові оклади, надбавки та премії, а трудові чи соціально-психологічні стимули залишають на другий план. Компанія «Сільпо» в свою чергу відноситься до інноваційних підприємств, що наслідують зарубіжні технології мотивації і активно удосконалюють свою систему стимулювання працівників.

За словами HR-директор мережі супермаркетів «Сільпо» Павла Сича «Компанія реагує не тільки на термінові запити, а й надає підтримку на 360 градусів – тобто всебічну» [19].

Як вже було зазначено, основні елементи мотиваційної системи ТОВ «Сільпо» включають винагороди та заохочення за високі результати роботи, участь у соціальних та благодійних програмах, а також забезпечення здорової та безпечної робочої обстановки. Тобто, один з головних успіхів мотиваційної системи ТОВ «Сільпо» полягає в індивідуальному підході до кожного співробітника. Компанія забезпечує можливість розвитку кожному працівникові, надає підтримку в отриманні додаткової освіти та тренінгів для підвищення кваліфікації. Працівники отримують особисті плани розвитку кар'єри та преміюються за досягнення поставлених цілей.

Проведемо короткий аналіз основних фінансово-економічних показників функціонування підприємства на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо» за період з 2021-2023 роки (Таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – базові фінансово-економічні показники роботи ТОВ «Сільпо» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	64402634	72784232	69990601	+5587967	8,6%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	47249897	52182936	50688420	+3438523	7,2%
Валовий прибуток	17152737	20601296	19302181	+2150444	12,5%

Незважаючи на кризу, спричинену пандемією та повномасштабною війною, на українському та міжнародних ринках, розраховані показники свідчать про успішну роботу компанії. Усі показники мають дещо коливальний характер, проте із тенденцією на збільшення. Зокрема, спостерігається збільшення чистого доходу на 8,6% або збільшення собівартості продукції на 7,2% за два роки. Зростаючі фінансово-економічні показники ТОВ «Сільпо» свідчать про ефективне функціонування компанії.

Яскравим свідченням успішної роботи та правильної системи стимулювання праці супермаркету «Сільпо» є неодноразова перемога компанії на премії Retail Awards. За управлінськими звітами, «Сільпо» був визнаний кращою мережею супермаркетів шостий рік поспіль (з 2019-2022 рр.) [20,21].

У супермаркеті «Сільпо» працює трьохетапна система управління кадрами, що дозволяє вчасно і ефективно корегувати плани:

- 1) аналіз ситуації, який включає визначення потреб у робочій силі, орієнтуючись на плани продажів, аналізування робочої сили, пошуку альтернативних рішень та інших аспектів;

- 2) постановка цілей, де кадрові цілі повинні співпадати з метою організації, включаючи заходи для збільшення продажів;
- 3) контроль, який передбачає порівняння досягнутих результатів з планом та виключення будь-яких відхилень, які можуть включати наймання та навчання працівників.

Іншим ількість показником ефективності системи мотивації може служити кількість студентів, залучених до роботи в компанії «Сільпо», оскільки це свідчить про привабливість і привітні умови, які компанія пропонує молодим працівникам. Проаналізуємо дані щодо кількості студентів-працівників компанії за період з 2019 по 2022 роки (Таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Кількість студентів у ТОВ «Сільпо» за 2020-2022 роки

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Загальна кількість працівників	34192	39434	42935
Кількість студентів	3715	4749	5633
Частка студентів, %	10,8%	12%	13,1%

За управлінськими звітами в команді ТОВ «Сільпо» у 2020 році працювало 3715 студентів, у 2021 році – 4749 студентів, а вже у 2022 році працювало 5633 студенти з понад 600 навчальних закладів, таких як Національний університет біоресурсів і природокористування України, Запорізький національний університет, Львівський національний університет ім. І. Франка, Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського, Львівська політехніка та інші. Тобто спостерігається позитивна динаміка збільшення як загальної кількості працівників, так і частки студентів (з 10,8% у 2019 р. до 13,1% у 2022 р.). Компанія успішно залучає студентів до своєї роботи, це може свідчити про декілька позитивних моментів.

По-перше, це може означати, що «Сільпо» володіє привабливими умовами праці, які враховують особливості студентського життя, і надають можливість гнучкого режиму роботи.

По-друге, це вказує на наявність цікавих професійних можливостей. Студентам можуть надаватися можливості для професійного зростання, участі в тренінгах та програмах розвитку, та можливість отримати цінний практичний досвід у сфері роздрібної торгівлі. Якщо студенти вважають ТОВ «Сільпо» привабливим місцем праці, це може сприяти збільшенню конкуренції серед них та розвитку позитивного робочого середовища.

В результаті правильної мотивації працівників ТОВ навіть в складних соціально-економічних і небезпечних умовах отримує прибуток, покращує ефективність праці, зберігає свій персонал і має високий рівень конкуренції на вакантні посади.

2.5 Шляхи удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сільпо»

Найціннішим та основним активом будь-якої компанії є її співробітники. Вони є визначальним фактором успіху і темпу розвитку підприємства, виступаючи рушійною силою бізнесу. Як зазначає науковець А. Колот, мотивація є локомотивом активної трудової діяльності [1]. Для досягнення справжньої ефективності роботи в організації необхідно постійно вдосконалювати рівень мотивації та регулярно змінювати методи стимулювання. Стандартні премії і додаткові виплати, які застосовуються на вітчизняних підприємствах сьогодні, не завжди є достатніми для досягнення необхідного рівня мотивації, тому роботодавцям слід впроваджувати прогресивні та інноваційні методи заохочення.

У ситуації воєнного конфлікту, мотивація та стимулювання праці персоналу в ТОВ «Сільпо» є особливо важливим завданням. Нижче наведені можливі шляхи удосконалення процесів мотивації в умовах воєнного конфлікту:

1. Безпека та захист — забезпечення безпеки працівників та їхніх родин наразі є пріоритетом. В процес виробництва та роботи мають бути запроваджені всі доступні заходи безпеки. Керівництво має

продовжувати демонструвати турботу про благополуччя своїх працівників. Також, ТОВ «Сільпо» може провести розробку рекомендацій щодо дій співробітників у різних ситуаціях, включаючи ситуацію проникнення окупантів на територію компанії. Додатково, розглядається можливість створення посібників із самопомоги у різних критичних ситуаціях, таких як поранення, охолодження, панічні напади та хімічні атаки.

2. Зворотній зв'язок. ТОВ «Сільпо» повинно впровадити постійну прозору комунікацію. Багато успішних вітчизняних компаній збільшили кількість особистих зустрічей з командою до кількох разів на тиждень.
3. Підтримка соціального захисту. Надання додаткових соціальних пільг, страхових програм та підтримки працівникам та їхнім сім'ям у складних умовах воєнного конфлікту може бути важливим стимулом і знаком визнання.

Сьогодні для людей, які перебувають у відносно безпечних умовах, важливою є стабільність. Раніше багато людей акцентували увагу на кар'єрному зростанні та розвитку, але наразі більш пріоритетною є наявність роботи взагалі та фінансова стабільність для забезпечення себе та своєї родини або для волонтерської діяльності. Тому може бути впроваджена нова грошова система мотивації. Наприклад, встановлення планових сплат, на зміну звичайних фактичних зарплат, щоб уникнути додаткового джерела стресу для працівників. Крім того, можуть бути нові категорії премій:

- премія за добровільну роботу під час тривоги — премія надається працівникам, які за власною ініціативою підтримують безперервний виробничий процес під час виникнення сиренового сигналу (але тільки на територіях відносно безпечних, віддалених від зони бойових дій);
- премія працівникам, які заміщують відсутніх колег на робочому місці під час воєнних дій. Ця премія виплачується працівникам, які

беруть на себе додаткові обов'язки і відповідальність відсутнього співробітника через обставини, пов'язані з повномасштабним вторгненням;

- премія для волонтерів — надається працівникам, які добровільно беруть участь у волонтерських заходах та допомагають у різних гуманітарних або благодійних ініціативах компанії.

Рекомендуємо впровадити страховий поліс в умови трудового контракта. Не можна не враховувати, що співробітники часто хворіють та травмуються на роботі, тому це стане додатковою мотивацією і засобом захисту для них.

Також, деяким працівникам можна надати можливість встановлення гнучких режимів роботи, таких як робота з віддаленим доступом, гнучкі графіки. Це допоможе працівникам більш ефективно узгоджувати роботу з особистими обставинами і забезпечити більшу робочу задоволеність.

Воєнні дії вимусили співробітників стикнутися з великою кількістю викликів, таких як втрата звичного способу життя, втрата домівки або вимушена зміна місця проживання, втрата місця роботи та інше. Все це може створювати емоційний стрес та напругу, особливо тих, у кого є діти. Для підтримки батьків та забезпечення корисного дозвілля їх дітей, в компанії може бути розроблена окрема програма мотивації та заохочень, що включає наступні заходи:

1. Психологічна підтримка для батьків та дітей. Нові умови життя можуть створювати стрес та емоційну напругу серед батьків і дітей. Тому компанія може надавати можливість отримати професійну психологічну підтримку для допомоги у вирішенні емоційних проблем, страхів та адаптації.
2. Пізнавально-розвиваючі програми. Управління ТОВ «Сільпо» може організовувати програми та заходи, спрямовані на розвиток дітей та надання їм можливостей для навчання та відкриття нових хобі. Це можуть бути майстер-класи, лекції, культурні заходи або спортивні активності, які сприяють розвитку дітей і відпочинку батьків.

3. Практикуми з психологами для батьків та дітей. Це можливість співробітникам з дітьми брати участь в практичних заняттях та тренінгах, які проводяться психологами. Ці заходи спрямовані на надання порад, навичок та інструментів, які допоможуть працівникам з родинами ефективніше організувати свій час та встановити гармонійні стосунки з дітьми.

Як вже було зазначено, важливо створювати нормальний психологічний клімат у колективі. Негативне ставлення та неналежна поведінка начальника можуть легко зіпсувати задоволення підлеглого від отримання хорошої зарплати або премії. Директор магазину, менеджер відділу повинні бути прикладом поважного ввічливого ставлення, не допускати грубості або необґрунтованої критики в сторону співробітників. Токсична поведінка та негативне спілкування впливають на мотивацію, задоволеність роботою та загальний клімат у колективі. Комунікація, що базується на шанобливості, підтримці та конструктивному підході, сприяє зміцненню взаємовідносин у команді та підтримує позитивне настроєве середовище.

Отже при виявленні токсичних працівників, які постійно створюють конфлікти, важливо одразу позбавлятися від них. Ці співробітники не тільки негативно впливають на настрій та продуктивність решти колективу, але й можуть спричинити шкоду репутації компанії. Важливо створити здорову та гармонійну робочу атмосферу, в якій кожен співробітник відчувається поважним, повним уваги та мотивації до праці.

ВИСНОВКИ

В роботі було досліджено мотиваційні системи та методи стимулювання мережі роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо ФУД», вивчено практику впровадження мотиваційної системи в стратегію розвитку підприємства і запропоновано рекомендації з удосконалення мотивації персоналу, також було проведено повний фінансовий аналіз за 2022-2023 роки і запропоновано шляхи мінімізації ризиків виникнення проблем, пов'язаних із воєнними діями на території країни.

У першому розділі за допомогою аналізу літературних джерел та практичних досліджень було затверджено наступні висновки:

1. Мотивація та стимулювання праці є ключовими факторами успіху підприємства. Відповідно мотивований персонал більш продуктивний, залучений до досягнення цілей організації та сприяє її сталому розвитку.
2. Ефективна мотивація має бути спрямована на задоволення потреб та очікувань працівників. Врахування індивідуальних особливостей, встановлення чітких цілей та нагород, а також створення комфортного робочого середовища є важливими елементами мотиваційної системи.
3. Сталість розвитку підприємства передбачає забезпечення довгострокової мотивації працівників. Важливо використовувати не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні, такі як можливості професійного росту, забезпечення роботи в команді та визнання досягнень.

У другому розділі після повного фінансово-економічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Сільпо» і врахування його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз з використанням SWOT-аналізу, визначено основні напрямки розвитку підприємства та виявлені ключові проблеми, на які слід звернути увагу. Одним із перспективних

напрямків діяльності для ТОВ може бути оптимізація логістичних процесів, відкриття нових складів і освоєння інноваційних енергозберігаючих технологій. Також, особливу важливість має виконання комплексу заходів із покращення управління дебіторською заборгованістю та фінансового стану підприємства загалом.

В процесі дослідження також було виявлено, що ТОВ «Сільпо» використовують різноманітні методи стимулювання праці, включаючи фінансові премії, бонусні системи, можливості професійного розвитку та надання додаткових пільг та переваг. В третьому розділі було запропоновано низку рекомендацій покращення системи мотивації компанії, таких як концентрація на встановленні комунікаційних каналів, вживання посиленних заходів безпеки персоналу, розвиток корпоративної культури та командної співпраці.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 397 с.
2. Завадський Й. С., Економічний словник, Київ.Кондор, 2016. 192 с.
3. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Занюк С. С., Психологія мотивації, Київ, Ніка-Центр, 2021. 352 с.
5. Решетов В. О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / В. О. Решетов НАН України ; Рада з вивч. продукт. сил України. К., 2012. 20 с.
6. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах /Л. Б. Пошелюжна. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
7. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
8. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом, Л.В. Бондарчук, Н. П. Ніколайчук, Актуальні наукові дослідження в сучасному світі, 2017, №5. С. 77-82.
9. Рукасов С.В., Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу, Вісник Хмельницького національного університету, 2009, № 5. С. 93–96.
10. Заставнюк Л.І, Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, Економіка та управління підприємствами, 2019, № 3, С. 166–172.
11. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving.

Marketing and Management of Innovations, 2018, №1, С. 218–234, URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16> .

12. Квасній Л.Г, Солтисик О.О. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2017. № 11. С. 233–237.

13. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с..

14. Притула О. В. Ефективність використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва: канд. Екон. Наук : 08.06.02 / Притула Олена Василівна – Луцьк, 2001. 179 с.

15. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» - #40720198 – Фінансова звітність за 2023 рік – Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2023 .

16. Мережа «Сільпо» – частина Fozzy Group, – URL:

http://shareupotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html .

17. Сільпо. *Fozzy Group*, – URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/.

18. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» звіт про управління за 2022 рік, – URL: https://content.silpo.ua/uploads/2023/10/06/633e8b138437a.pdf?_ga=2.148940854.1241913340.1682545368-272316117.1682545368 .

19. «Ми надаємо працівникам підтримку на 360 градусів»: HR-директор мережі «Сільпо» про роботу під час війни, URL: <https://budni.rabota.ua/ua/victory/mi-nadayemo-pratsivnikam-pidtrimku-na-360-gradusiv-hr-direktor-merezhi-silpo-pro-robotu-pid-chas-viyuni> (дата звернення: 05.05.2023).

20. Звіт про управління за 2022 рік, URL:

https://content.silpo.ua/uploads/2023/10/06/633e8b138437a.pdf?_ga=2.148940854.1241913340.1682545368-272316117.1682545368

21. ТОВ «Сільпо» звіт про управління за 2021 рік, URL: https://content.silpo.ua/uploads/2022/04/30/608bebf3bc36.pdf?_ga=2.206180635.963285219.1683288067-1574994750.1683288067

22. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації, ресурсовіддача) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL:

<https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/288-oborotnist-aktiviv>

23. Чайка Т.Ю. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Розрахунок за фінансовою звітністю нп(с)бо України показників фінансової логістики, пов'язаних з управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю (на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу), Випуск 24. 2018, С. 451-458

24. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фондівіддачі / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL:

<https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/345-pokaznik-fondoviddachi>

25. Морозова М. Е. Технології системи управління персоналом: спецкурс / М. Е. Морозова ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», К., 2015, 48 с.

26. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.

27. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

28. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання. Київ : НУХТ, 2017. 353 с.

29. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК. № 4. 2018. С. 110–118.

30. Гончаров В.Н. Роль мотивації в системі управління персоналом. Економіка. № 4 (88). 2018. С. 68–71.

31. Ковальський О.І., Пшик-Ковальська О.О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С.88-93.

32. Шацька З. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С.100-105.

33. Прийма Ю.О., Чевганова В.Я. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип.41. С.187-193.

34. Макроекономічний та монетарний огляд за 2023 рік. Національний банк України. URL:https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_202207.pdf?v=4 (дата звернення:07.03.2024).

35. Як війна змінила ринок праці за 450 днів: куди рухаємось, що з професіями та в кого перевага? Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24088> (дата звернення:02.03.2024).

36. GRC.UA. URL: <https://grc.ua/> (дата звернення: 06.03.2024).

37. Управління персоналом у ракурсі сучасних соціальних трансформацій: монографія / Є. Г. Михайлева, Д. В. Недогонов, А. Н. Мітіна, О. В. Пастухова; за заг. ред. Є. Г. Михайлової; народ. укр. акад. Харків: Видво НУА, 2015 року. 285с.

38. Human Resources Management : Gaining a Competitive Advantage. - Irwin : McGraw-Hill, 2011. 638р.

39. Чеглакова Л. М. Зміни у практиці управління персоналом на сучасних промислових підприємствах. Інфраструктура ринку. 2017. №5 С.46-53.

40. Кириченко Н.В., Жосан Г.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип.12. С.46-51.

41. Марра Р., Вебера В. Кадрова економіка. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-economica/> (дата звернення: 17.04.2024).

42. Мельник О.Г., Кузьмін О.Є., Жежуха В.Й., Бодарецька О. М. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів:Галицька видавнича спілка, 2020. 216с.

43. Інформацій сайт: Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 15.04.2024).

44. Маусов Н.О. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів, 2015. 160с.

45. Морозова М.О. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С.47-53.

46. Статистична та аналітична інформація (2023 р). Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення: 02.04.2024).

ДОДАТОК А

Баланс (звіт про фінансовий стан ТОВ «Сільпо» за 2023 рік)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	4 226 036.00	2 951 855.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	8 116 526.00	8 424 573.00
накопичена амортизація	1002	3 890 490.00	5 472 718.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753.00	465 211.00
Основні засоби	1010	16 590 031.00	16 907 634.00
первісна вартість	1011	23 813 183.00	26 261 270.00
знос	1012	7 223 152.00	9 353 636.00
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880.00	
первісна вартість	1016	414 840.00	
знос	1017	124 960.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809.00	252 234.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396.00	1 074 549.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828.00	
Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	227 715.00
Інші необоротні активи	1090	711 069.00	310 626.00
Усього за розділом I	1095	23 652 373.00	22 480 532.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 461 622.00	5 973 577.00
Виробничі запаси	1101	319 301.00	305 648.00
Товари	1104	6 142 321.00	5 667 929.00
Векселі одержані	1120	1 075 259.00	1 546 379.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581.00	1 682 271.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523.00	556 377.00
з бюджетом	1135	51 863.00	46 201.00
з нарахованих доходів	1140	16 258.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626.00	365 196.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 163 038.00	1 066 300.00
Готівка	1166	225 097.00	204 572.00
Рахунки в банках	1167	208 553.00	148 093.00
Інші оборотні активи	1190	137 550.00	201 163.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	15 007 972.00	11 453 722.00
Баланс	1300	38 660 345.00	33 934 254.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 105 027.00	-23 471 364.00
Усього за розділом I	1495	-3 057 324.00	-10 423 661.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696.00	2 711 272.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214.00	14 600 778.00
Усього за розділом II	1595	13 611 910.00	17 312 050.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	33 335.00	628 007.00
Векселі видані	1605	32 050.00	564 923.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 468 135.00	4 229 660.00
товари, роботи, послуги	1615	18 961 806.00	16 136 022.00
розрахунками з бюджетом	1620	259 916.00	597 676.00
розрахунками зі страхування	1625	36 048.00	51 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	126 084.00	159 054.00
за одержаними авансами	1635	279 727.00	520 536.00
Поточні забезпечення	1660	409 449.00	1 481 551.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 499 209.00	2 676 714.00
Усього за розділом III	1695	28 105 759.00	27 045 865.00
Баланс	1900	38 660 345.00	33 934 254.00

Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601.00	72 784 231.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 688 420.00	52 182 935.00
Валовий: прибуток	2090	19 302 181.00	20 601 296.00
Інші операційні доходи	2120	724 753.00	412 331.00
Адміністративні витрати	2130	3 380 049.00	2 775 764.00
Витрати на збут	2150	17 643 976.00	18 533 954.00
Інші операційні витрати	2180	160 302.00	121 299.00
збиток	2195	1 157 393.00	417 390.00
Інші фінансові доходи	2220	58 748.00	314 875.00
Інші доходи	2240	515 357.00	563 547.00
Фінансові витрати	2250	2 503 139.00	2 358 809.00
Втрати від участі в капіталі	2255	5 282.00	2 814.00
Інші витрати	2270	4 306 650.00	25 557.00
збиток	2295	7 398 359.00	1 926 148.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31 436.00	79 969.00
збиток	2355	7 366 923.00	1 846 179.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7 366 923.00	-1 846 179.00

Елементи операційних витрат

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

Баланс (звіт про фінансовий стан ТОВ «Сільпо» за 2022 рік)

Актив

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

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	483 704.00	605 535.00
з бюджетом	1135	19 883.00	51 946.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 688 361.00	1 336 641.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 307 484.00	635 910.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 091 012.00	1 163 038.00
Готівка	1166	206 953.00	225 097.00
Рахунки в банках	1167	287 629.00	210 596.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	120 450.00	137 550.00
Усього за розділом II	1195	14 811 169.00	15 008 092.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	30 220 459.00	38 660 465.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 196 238.00	-16 042 417.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-1 148 535.00	-2 994 714.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	2 752 810.00	3 001 708.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 532 866.00	12 147 214.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	12 285 676.00	15 148 922.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	33 335.00
Векселі видані	1605	1 300.00	32 050.00
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 506 766.00	2 931 123.00
товари, роботи, послуги	1615	14 454 018.00	18 934 431.00
розрахунками з бюджетом	1620	189 212.00	259 916.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	26 306.00	36 048.00
розрахунками з оплати праці	1630	89 223.00	126 084.00
за одержаними авансами	1635	558 718.00	264 605.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	304 681.00	409 449.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	953 094.00	3 479 216.00
Усього за розділом III	1695	19 083 318.00	26 506 257.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	30 220 459.00	38 660 465.00

Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 784 232.00	64 402 634.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52 182 936.00	47 249 897.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	20 601 296.00	17 152 737.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	412 332.00	323 521.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	2 775 765.00	1 685 089.00
Витрати на збут	2150	18 533 954.00	15 581 479.00
Інші операційні витрати	2180	121 299.00	56 162.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	153 528.00
збиток	2195	417 390.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	314 875.00	201 154.00
Інші доходи	2240	969 415.00	578 354.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	2 358 809.00	2 225 413.00
Втрати від участі в капіталі	2255	11 693.00	22 025.00
Інші витрати	2270	422 546.00	1 843 445.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	0.00
збиток	2295	1 926 148.00	3 157 847.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	79 969.00	43 609.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
оподаткування			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	0.00
збиток	2355	1 846 179.00	3 114 238.00