

## Мотиваційний фактор в системі управління підприємством (на прикладі мережі супермаркетів «Сільпо»)

Вінницький національний технічний університет

### Анотація

У роботі розглянуто роль мотиваційного фактора в системі управління підприємством на прикладі мережі супермаркетів «Сільпо». Визначено значення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу для підвищення продуктивності праці, залученості працівників і якості обслуговування. Узагальнено основні проблеми діючої системи мотивації та запропоновано напрями її удосконалення.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, система управління підприємством, матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, продуктивність праці, роздрібна торгівля.

### Abstract

The paper considers the role of the motivational factor in the enterprise management system using the example of the Silpo supermarket chain. The importance of material and non-material incentives for increasing labour productivity, employee engagement and service quality is determined. The main problems of the existing motivation system are summarized and directions for its improvement are proposed.

**Keywords:** personnel motivation, enterprise management system, material incentives, non-material motivation, labour productivity, retail trade.

### Вступ

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції в роздрібній торгівлі ефективність діяльності торговельних мереж значною мірою залежить від якості управління персоналом. Для великих ритейлерів, зокрема мережі супермаркетів «Сільпо», формування збалансованої системи мотивації набуває стратегічного значення, оскільки лінійний персонал безпосередньо впливає на формування лояльності та досягнення планових обсягів реалізації.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» має лінійно-функціональний характер із жорсткою управлінською вертикаллю



Рис. 1. Лінійно-функціональна вертикаль ТОВ «Сільпо-Фуд»

Частка управлінського персоналу в період 2021–2023 рр. зберігала стабільність на рівні близько 8,10-8,50%. Аналіз структури мотиваційних витрат за 2023 рік (загальний обсяг — 9 167,9 млн грн) виявив суттєві диспропорції: питома вага основної заробітної плати становить 57,3%, премій та бонусів — 24,6%, соціальних виплат — 17,6%, витрат на навчання та розвиток — лише 0,5%. Для оцінки економічної ефективності чинної моделі розраховано коефіцієнт випередження

$$K_{adv} = \frac{I_w}{I_{lp}}$$

. За період 2021–2023 рр. темп зростання середньої заробітної плати ( $I_{lp}$ ) становив 1,190 (16%), темп зростання продуктивності праці ( $I_w$ ) — 1,104 (10,4%).

$$K_{adv} = \frac{1,104}{1,190} = 0,96$$

Оскільки значення коефіцієнта нижче одиниці, на підприємстві фіксується економічний дисбаланс: витрати на оплату праці зростають випереджаючими темпами порівняно з реальною віддачею персоналу. За результатами внутрішнього анкетування за 5-бальною шкалою Лайкерта розраховано індекс задоволеності (Ізд). На основі цього показника супермаркети мережі диференційовано на дві групи (табл. 1).

Таблиця 1 - Порівняння ефективності роботи супермаркетів «Сільпо» з різним рівнем мотивації

Показник діяльності	Магазини з розвинутою мотивацією ( $K_{sat} \geq 0,85$ )	Магазини зі стандартною системою ( $K_{adv} \leq 0,60$ )
Виконання планових КРІ, %	102,5	94,2
Плинність кадрів лінійного персоналу, %	21,1	32,4
Продажі на 1 працівника, млн грн / рік	3,32	2,85
Рентабельність продажів супермаркету, %	+1,15	-2,80

У магазинах з розвиненим мотиваційним середовищем ( $I_w \geq 0,85$ ) виконання планових КРІ становить 102,5% (проти 94,2% у групі з  $I_{lp} \leq 0,60$ ), плинність лінійного персоналу — 21,1% (проти 32,4%), продажі на одного працівника — 3,32 млн грн/рік (проти 2,85 млн), рентабельність продажів — +1,15% (проти -2,80%). Таким чином, різниця у плинності кадрів досягає 11,3 в.п., а у продуктивності праці — 16,5%.

### Результати дослідження

Дослідження дозволило ідентифікувати такі проблемні зони в системі управління персоналом «Сільпо»: відставання темпів зростання продуктивності праці від оплати ( $K_{adv} = 0,93$ ); надмірна залежність результатів від суб'єктивного стилю керівництва конкретного директора; низький рівень залученості персоналу через недостатнє використання нематеріальних стимулів.

Пропозиції щодо вдосконалення:

- Впровадження гнучкого преміювання на основі трикомпонентної матриці КРІ (індивідуальний внесок, результат відділу, фінансовий показник магазину).
- Цифровізація системи оцінювання через внутрішній модуль моніторингу КРІ та збору зворотного зв'язку.
- Масштабування програм внутрішнього наставництва та грейдингу з метою зниження плинності кадрів до цільового рівня <12%.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мережа супермаркетів «Сільпо»: офіційна фінансова та управлінська звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 рр. Київ, 2024. 52 с.
2. Торгово-промислова група Fozzy Group: офіційні консолідовані звіти та інформаційні матеріали компанії за 2021–2023 рр. Київ, 2024. 76 с.
3. Спіфанова І. Ю., Панкова В. В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23.
4. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121. (зі змінами та доповн.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

**Савельєв Денис Валерійович** — студент групи МФКД-22Б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, email: ssavelevdenchikk@gmail.com

Науковий керівник: **Єніфанова Ірина Юрійівна** — доктор економічних наук, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

**Savelyev Denys** — student of group MFKD-22B, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email: ssavelevdenchikk@gmail.com

Supervisor: **Yepifanova Iryna** — Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.