

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Удосконалення матеріального стимулювання персоналу на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 12

Полукєєва Вікторія Костянтинівна
(прізвище та ініціали)

Керівник Грищенко Діана Григорівна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Консультанти _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Березянко Т.В

“___” _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Полукєєвої Вікторії Костянтинівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення матеріального стимулювання персоналу на підприємстві»

керівник роботи к.е.н. Грищенко Діана Григорівна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” лютого 2020 року №109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; бухгалтерська і статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти удосконалення матеріального стимулювання персоналу на підприємстві. Розділ 2 аналіз стану системи матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення матеріального стимулювання праці в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС». Висновки. Список використаної літератури. Додатки. _____

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження відображено в 19 таблицях та 5 рисунках ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

АНОТАЦІЯ

Полукєєва В. К. Удосконалення матеріального стимулювання персоналу на підприємстві. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи персоналу та підприємства в цілому. Робота виконана на базі ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС».

У першому розділі роботи розглянуто соціально-економічну сутність стимулювання персоналу, різні системи мотивації та стимулювання, а також досліджено закордонний досвід матеріального стимулювання праці.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС», проаналізовано його кадровий склад, ефективність матеріальних заходів заохочення в компанії з виявленням недоліків у сучасній роботі.

У третьому розділі обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи матеріального стимулювання співробітників досліджуваного підприємства на підставі зарубіжного досвіду. Запропоновано оптимізувати систему матеріального стимулювання ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС». Здійснено економічні розрахунки ефективності заходу з обґрунтуванням позитивного впливу на проектні економічні показники підприємства.

Ключові слова: стимул, матеріальне стимулювання, мотивація, ефективність, персонал.

SUMMARY

Polukieieva V.K. Improving the system of material labor stimulation. - The manuscript.

The qualification work explores ways of improvement material system of incentives as a tool to improve the efficiency of staff and the enterprise as a whole. The work was performed on the basis of BDO CENTERS LLC.

The first section of the work considers the socio-economic essence of staff incentives, various systems of motivation and incentives, as well as the study of foreign experience of material incentives.

The second section of the qualification work provides organizational and economic characteristics of LLC "BDO CENTERS", analyzes its staff, the effectiveness of material incentives in the company to identify shortcomings in modern work.

The third section substantiates measures to improve the system of material incentives for employees of the studied enterprise on the basis of foreign experience. It is proposed to optimize the structure of the personnel service of BDO CENTERS LLC. Economic calculations of the effectiveness of the measure with the justification of the positive impact on the project economic indicators of the enterprise.

Keywords: stimulus, material stimulation, motivation, efficiency, personnel

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Соціально-економічна сутність матеріального стимулювання праці персоналу підприємства	11
1.2. Системи матеріального стимулювання і мотивації персоналу та методи їх оцінки	18
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення матеріального стимулювання праці на підприємстві	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Характеристика персоналу ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» та основні показники його руху.....	40
2.3. Оцінка системи матеріального стимулювання працівників «БДО ЦЕНТЕРС».....	56
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС».....	68
3.1. Основні напрями удосконалення матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС».....	68

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»	71
3.3. Розрахунок економічної ефективності від впровадження системи КРІ для ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»	79
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління персоналом з кожним роком не втрачає своєї актуальності під впливом динамічного розвитку економіки та соціально-трудових відносин, що потребують безперервного дослідження.

Після переходу до ринкових відносин, одним з основних питань було ефективне управління персоналом, що сприятиме досягненню цілей підприємства. Формування ефективної системи управління персоналом неможливе без використання інноваційних та сучасних методів стимулювання та мотивації. Розробка та удосконалення комплексної системи мотивації стає чи не найгострішим питанням для сьогоденного українського підприємства. Для поживлення трудової активності персоналу підприємству необхідно визначитися з пріоритетами, та бути готовими до інвестування у сферу кадрового менеджменту та персонал підприємства.

Система мотивації не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб працівників, адже всі люди прагнуть до фінансового добробуту та високого рівня життя. Система матеріального стимулювання повинна бути орієнтована на кінцевий результат, бути простою, зрозумілою та справедливою для кожного працівника. Саме правильне матеріальне стимулювання робітників у поєднанні з вдалим мотивуванням до праці створює ефективну систему роботи підприємства.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму матеріальної мотивації персоналу, тобто підвищити зацікавленість працівників виконувати свої трудові обов'язки продуктивно і якісно, сприяти фінансовому успіху підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Метою дипломної роботи є висвітлення теоретичних та прикладних аспектів ефективності форм матеріального стимулювання персоналу в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» та розроблення комплексу практичних рекомендацій, що допоможуть удосконалити матеріальну мотивацію в установі.

Для досягнення поставленої мети, було визначено та вирішено наступні завдання:

- досліджено теоретичні аспекти удосконалення матеріального стимулювання персоналу на підприємстві, соціально-економічну сутність матеріального стимулювання праці персоналу підприємства, системи матеріального стимулювання і мотивації та способи її оцінки, зарубіжний досвід удосконалення матеріального стимулювання праці на підприємстві;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»;
- розроблено та обґрунтовано пропозиції удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»;
- досліджено ефективність використання розроблених заходів для підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС».

Об'єктом дослідження є ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» та процес мотивації співробітників компанії, визначення передумов його впровадження та факторів, що впливають на нього.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення системи матеріального стимулювання праці в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС».

Методи дослідження. При написанні роботи застосовувалися методи наукового пізнання: абстрактно-логічний, статистичні, аналітичні, статистично-

економічних групувань, табличний та графічний. Дослідження проводилися за допомогою методів індукції та дедукції, синтезу, порівняння і аналогії.

Інформаційне забезпечення: Державні стандарти України, чинні законодавчі та правові акти, нормативно-правове забезпечення на підприємстві, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються матеріального стимулювання персоналу підприємства та шляхів його удосконалення.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури з додатками. Обсяг роботи – 111 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел складає 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Соціально-економічна сутність матеріального стимулювання праці персоналу підприємства

Успішна реалізація стратегічних і тактичних завдань підприємства можлива лише за відповідної мотивації його персоналу. Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів в рамках своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника в процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі. Матеріальна винагорода у вигляді оплати праці, використання різних видів трудових і соціальних пільг, безсумнівно, робить істотний вплив на активність персоналу і його інтерес до роботи.

Робоча сила, як трактується в курсі економіки, - економічна категорія, що охоплює сукупність фізичних і розумових здібностей людини до праці, які вона використовує для виробництва товарів і послуг [14, с. 277]. В умовах ринкових відносин, робоча сила – це особливий вид товару. Його відмінність від інших товарів полягає в тому, що він, по-перше, створює вартість більшу, ніж коштує сам, по-друге, без нього неможливо здійснити будь-яке виробництво, по-третє, від нього багато в чому залежить ефективність використання виробничих фондів.

Ефективність праці як економічна категорія характеризує ефективність використання одного з найголовніших видів ресурсів компанії – людської праці [5].

Але люди це не просто економічний ресурс, а насамперед живі істоти з власними бажаннями та мотивами. Рішенням та вчинкам людей зазвичай передують низка чинників, що впливають на людину та зумовлюють її поведінку, а саме:

- особистісні чинники – вік і етап життєвого циклу родини, рід занять, економічний стан, спосіб життя, тип особистості й уявлення про себе;
- чинники культурного порядку – культура, субкультура, соціальний стан;
- соціальні чинники – ролі та статуси, референтні групи;
- психологічні чинники – мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання та стосунки [38].

Отже, знаючи чим керуються працівники у своїй діяльності, стає легше приймати управлінські рішення.

Невід’ємним при цьому постає процес мотивації та стимулювання, оскільки ефективно стимулювання передбачає створення умов виробничого процесу, за яких підвищення результативності досягається при найменших затратах праці.

Мотивація – результат впливу на особистість, спрямованого на її внутрішні бажання та цілі, що спонукають людину до діяльності, яка орієнтована на досягнення певних цілей [58, с. 51].

Мотивування – це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукування себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначних цілей.

У процесі історичного розвитку мотивація як категорія пройшла два етапи: застосування політики «батога і пряника» і використання методів психології і фізіології згідно з вченнями Е. Мейо, М. Туган-Барановського, А.Маслоу, Ф. Герцберга та ін.

Одним з перших усвідомив потребу у матеріальному стимулюванні Ф. Тейлор, який став виплачувати додаткові гроші тим співробітникам, хто виробляв більше продукції, за норму. Однак, з розвитком суспільства та підвищенням загального добробуту населення у ХХ ст., цей бонус, у вигляді додаткової грошової винагороди, став менш ефективним.

Тоді, наступним кроком у вивченні мотивування став відомий Хоторнський експеримент Е. Мейо, що тривав вісім років (1927 – 1932 рр.). За результатами експерименту Е. Мейо виявив психологічні аспекти мотивування та ввів нове поняття «соціальна людина» замість «економічна людина». Якщо для «людини економічної» стимулом є фінансова винагорода, то для «соціальної людини» – взаємини у трудовому колективі.

Стимулювання - процес регулюючого впливу на працівника з метою підвищення його трудової активності. Якщо мотивація підштовхує людину до діяльності зсередини, то стимулювання впливає на співробітника ззовні. Під стимулюванням поведінки мається на увазі здійснювати такі зовнішні впливи на співробітника, що спонукають його діяти в установленому, заданому режимі для досягнення поставлених цілей [4].

Виходячи з потреб співробітника, стимулювання може відбуватись у двох основних напрямках: матеріальне та нематеріальне (рис.1.1).



Рис. 1.1 Класифікація стимулів, залежно від потреб

Джерело: [56]

Матеріальне стимулювання здійснюється на основі економічних засобів, що базуються на фінансових інтересах співробітників, регулює розподіл матеріальних благ та стимулює трудову активність. У матеріальному стимулюванні використовують як грошові стимули (зарплата, премії, надбавки та доплати, так і негрошові (умови праці, надання житла, путівки до санаторію, забезпечення транспортним засобом, тощо).

Основними формами стимулювання є примус, самоствердження, матеріальне та моральне заохочення. Перші дві не являються дієвими у сучасному менеджменті й тому майже не використовуються, тоді як заохочення – широко розповсюджений ефективний метод, спрямований на покращення результатів трудової діяльності.

Розповсюдженою практикою є застосування компаніями різних засобів стимулювання праці, з яких вони застосовують тільки окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи стимулювання праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників і високу результативність діяльності підприємства в цілому.

Стимулювання повинне здійснюватися за послідовною схемою: від задоволення людських потреб нижчого рівня (фізіологічних) до вищих (психологічних) – за теорією ієрархії потреб А. Маслоу. Слід урахувати той факт, що тільки задоволення первинних потреб спонукає до подальшого задоволення вторинних.

Розглянувши ці поняття, можна зробити висновок, що стимулювання та мотивація – це не одне й те ж саме. Мотивацію варто розглядати на індивідуальному рівні кожного окремого працівника, як індивідуальні внутрішні рушії. Стимулювання – це більш загальний термін, що використовується загалом до усього трудового колективу, як зовнішній чинник спонукання до дій, що може мати різні форми та методи застосування. Система

стимулювання працівників приносить результати на рівні підприємства. Проте, окрім вже визначеної різниці, у двох поняттях є очевидним те, що і мотивація, і стимулювання мають одну спільну мету – підвищення результатів та продуктивності праці як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

Існує безліч шляхів підвищення стимулювання праці персоналу, але для кожного підприємства залежно від виду його діяльності, вони можуть відрізнятися, але можна виділити серед всіх методів стимулювання праці ті, які підходять до кожного, без винятку, підприємства.

Виходячи зі складної економічної ситуації в країні, матеріальне заохочення як мотиваційний чинник відіграє вирішальну роль для працівника і підходить для будь-якого підприємства.

Найпопулярнішим способом стимулювання до праці є матеріальний підхід. Під матеріальним стимулюванням хоч і розглядають систему матеріальних благ (в основному заробітну плату), що спонукають працівників до більш ефективної та результативної роботи, але на даний момент у наукових та періодичних джерелах існує не однозначний підхід до трактування поняття “матеріальне стимулювання” (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розкриття терміну “матеріальне стимулювання” в літературних джерелах

№	Джерело	Визначення
1.	Башмак М.С.	Заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності
2.	Великий бухгалтерський словник	Система економічних форм і методів спонукання людей до праці, підвищення їх трудової активності і зацікавленості в поліпшенні кінцевих результатів праці
3.	Костишина Т.А.	Дії, спрямовані на стимулювання високих трудових показників працюючих

4.	Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств	Засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю.
5.	Польська Г.А.	Поєднання економічних форм та методів спонукання працівників на посилення зацікавленості та економічної відповідальності за результати діяльності, які сприяють динамічному розвитку суб'єкта господарювання
6.	Енциклопедичний словник економіки та права	Економічні форми і методи спонукання людей, засновані на використанні матеріальної зацікавленості людини у підвищенні рівня грошової оплати праці, в отриманні додаткової грошової винагороди, подарунків, інших стимулів (надання послуг, скажімо, безкоштовного проїзду, видачі безкоштовних або частково оплачуваних путівок для відпочинку і т. п.)

Джерело: Складено автором на основі [32].

Можна зробити висновок, що матеріальне стимулювання – це економічна категорія, що представляє собою сукупність різних форм та методів, метою яких є спонукання та заохочення працівників до кращих результатів. Матеріальне стимулювання ґрунтується на основному економічному законі, який описує постійні людські потреби, на задоволення яких приходять блага. Суть полягає в тому, що людина, яка влаштовується на роботу має свої індивідуальні потреби, котрі вона планує задовольнити за допомогою оплати праці. Підприємство, у свою чергу, прагне підвищити свою результативність при найменших витратах і застосовує матеріальні стимули, ефективно використання яких, у кінцевому результаті передбачає перевищення результатів виробництва над затратами. Зі сторони працівника результат також є виграшним і, мотивуючи себе до продуктивнішої праці, він отримує окрім заробітної плати ще й різні доплати, надбавки, компенсації, премії чи інші матеріальні винагороди.

Методи впливу на трудову активність персоналу, на основі грошової форми винагороди використовуються дуже давно і у всіх країнах світу. Побудувати стратегію активізації діяльності персоналу, не використовуючи грошових стимулів, неможливо. Матеріальні блага як у грошовій, так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Цікавість до них у працівників визначається тим, що за рахунок цих благ в основному задовольняються не тільки матеріальні, але і культурні, духовні потреби працівників та членів їх сімей.

Сутність матеріального стимулювання найманих працівників полягає у:

- стимулюванні високих трудових показників найманого працівника;
- формуванні певної лінії трудової поведінки персоналу, спрямованої на процвітання організації;
- спонуканні працівника до найбільш повного використання свого фізичного і розумового потенціалу в процесі здійснення покладених на нього обов'язків.

Тому стимулювання спрямоване на мотивацію найманого працівника до ефективної та якісної праці, яка не тільки покриває витрати роботодавця (підприємця) на організацію процесу виробництва та оплату праці, а й дозволяє отримати певний прибуток. В свою чергу, отриманий прибуток йде не тільки в кишеню роботодавцю, а й використовується на виплату податків, розширення виробництва і покращення умов праці.

Таким чином, обов'язковим аспектом мотивації і стимулювання персоналу в організаціях є матеріальне стимулювання. Стимулювання праці найманих працівників не є приватною справою конкретного підприємства та організації, а грає важливу роль в економічному розвитку країни, у процвітанні національної економіки.

1.2. Системи матеріального стимулювання і мотивації персоналу та методи їх оцінки

Система матеріального стимулювання праці - сукупність основних та додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якою працюючим здійснюються різні виплати заохочувального характеру понад основну заробітну плату з метою використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності виробництва [52].

Ефективна система матеріального стимулювання співробітників відповідає наступним вимогам:

- **об'єктивність:** розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- **передбачуваність:** працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї праці;
- **адекватність:** винагорода повинна бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації;
- **своєчасність:** винагорода повинна слідувати за досягненням результату якнайшвидше;
- **значимість:** винагорода повинна бути для співробітника значущою;
- **справедливість:** правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації і бути справедливими.

Матеріальне стимулювання має два основних види, з огляду на предмет потреби. Матеріальне грошове стимулювання передбачає грошові кошти як предмет потреби та використовує грошові кошти, як стимул. Сюди відносяться оплата за тарифами і окладами, премії, депремювання, штрафи та ін. Матеріальне негрошове стимулювання управляє об'єктом за допомогою

матеріальних благ, які за будь - яких причин утруднені для придбання за гроші (житло, путівки та інші матеріальні блага), тобто предмет потреби - набір життєво важливих матеріальних благ.

У практиці господарювання застосовуються різні системи матеріального стимулювання (табл. 1.2). Незважаючи на глибоко індивідуалізований підхід, який використовується конкретними організаціями при їх побудові, в основному системи матеріального стимулювання ґрунтуються на двох методологічних підходах або їх поєднанні: визначення вартості робочої сили як розміру фактичних видатків наймача за наймом робочої сили та теорія соціального-трудоного партнерства.

Розглянемо перший основний підхід. Визначення вартості робочої сили як розміру фактичних видатків роботодавця за наймом робочої сили. Цей підхід було запропоновано Міжнародною організацією праці на XI Міжнародній конференції МОП зі статистики праці (жовтень 1966 р). Стандартна класифікація витрат на робочу силу включає такі витрати [47]:

- пряма оплата;
- оплата за невідпрацьований час;
- премії та нерегулярні виплати;
- заробітна плата в натуральній формі, пільги,
- послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах;
- витрати підприємств на оплату житла працівників;
- витрати підприємств на соціальне забезпечення працівників;
- витрати на професійне навчання;
- витрати на утримання громадських служб;
- витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп;
- податки, що відносяться до витрат на робочусилу.

Витрати, що відображені у перших чотирьох позиціях, за визначенням МОП є «прямими витратами на робочу силу», інші витрати відносяться до «непрямих витрат на робочу силу». В Україні нормативну базу використання цього підходу складає «Інструкція визначення вартості робочої сили» [51].

Слід відзначити також, що першими шістьма групами є доходи найманих працівників.

Щодо теорії соціального-трудоного партнерства – суспільний договір між індивідами, класами, соціальними групами та державою щодо забезпечення певних умов співіснування на основі узгодження інтересів сторін; спосіб узгодження інтересів соціальних груп і держави у сфері праці, спосіб досягнення згоди між профспілками і роботодавцями [30]. Поняття «соціальне партнерство», в його класичному розумінні, описує процес по'єднання у групи за спільними інтересами людей для добровільної взаємодії і співпраці з метою досягнення спільних цілей його учасників – соціальних партнерів (працівників та роботодавців) [35].

Відповідно до цього підходу стимулювання трудової діяльності передбачає не просто компенсацію вартості робочої сили працівника, а розширення можливостей працюючих. Зокрема йдеться про надання працівникові права отримати частку доходу підприємства, що утворилася у результаті підвищення особистої результативності працівника, брати участь в управлінні фірмою, впливати на процес прийняття рішень, у тому числі у сфері стимулювання.

Розмаїття систем матеріального стимулювання трудової діяльності зумовлює питання про їх порівняльну ефективність. Спробуємо проаналізувати переваги і недоліки охарактеризованих систем у таблиці 1.2.

Системи матеріального стимулювання трудової діяльності

Система матеріального стимулювання	Механізми застосування
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>За напрямками стимулювання</i>	
1. Системи, орієнтовані на виплату додаткової винагороди за окремі показники виробничої або управлінської діяльності	<p>Встановлення додаткової винагороди, виплата премій за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розвиток виробничо-технічного потенціалу підприємства; • економія сировини, матеріалів, ресурсів; • виконання особливо важливих завдань виробничого, управлінського характеру; • високі кінцеві показники управлінської або виробничої діяльності.
2. Системи, орієнтовані на пряме підвищення заробітної плати	<p>Встановлення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підвищеної заробітної плати в залежності від особистих якостей працівника, його особистого внеску у кінцеві результати роботи підприємства у цілому; • підвищених тарифних ставок залежно від конкретних особливостей праці, особистих професійних та ділових якостей, які впливають на кінцеві результати роботи; • доплат і надбавок до тарифних ставок (законодавчо гарантованих або нормативно обумовлених) за конкретні особливості праці, особисті професійні та ділові якості, які впливають на кінцеві результати роботи.
3. Системи, орієнтовані на соціальне стимулювання	<p>Встановлення заохочувальних соціальних виплат та компенсацій (відрахування на недержавне пенсійне страхування, медичне страхування, виплата соціальної допомоги, тощо). Використання нематеріальних стимулів (надання житла, забезпечення путівками, медогляди). Система участі у прибутках та капіталі підприємства (залучення працівників до акціонування, розподіл частини прибутку між працюючими).</p>

1	2
<i>За характером виплат</i>	
1. Грошові виплати	Виплати безпосередньо працівникові у грошовій формі (заробітна плата, бонуси, виплата частини доходу, компенсації за використання автомобіля працівника тощо) або видатки підприємця, які не складають безпосередньо дохід працівника (наприклад, витрати на освіту, страхування).
2. Негрошові	Виплати безпосередньо працівникові у натуральній формі (надання безкоштовного харчування, спецодягу, транспорту, зв'язку, організація корпоративних свят тощо)
<i>За спрямованістю</i>	
1. Індивідуальні	Усі виплати грошового характеру та негрошові заохочення призначаються окремій особі (відкриття індивідуальних пенсійних рахунків, виплата бонусів, премій, індивідуальна заробітна платня, доплати за стаж, інші доплати і надбавки)
2. Колективні	Виплати грошового характеру та негрошові заохочення призначаються колективу (колективні форми оплати праці, у тому числі безтарифна система, системи колективного преміювання Скенлона, Раккера, «Іпрошеар», групові премії, тощо)
<i>За інституціональним закріпленням</i>	
1. Гарантовані (обов'язкові)	Виплата заробітної плати, надбавок і доплат обов'язкового характеру (законодавчо закріплених), грошових компенсацій, трудових і соціальних пільг, що є обов'язковими; витрати підприємства на обов'язкове державне соц.страхування, тощо.
2. Добровільні, засновані на засадах партнерства	Витрати підприємства на додаткове страхування працівників, соціальні та трудові пільги, системи участі у прибутках, опціони тощо – усі видатки, які не передбачені законодавством, але інституціоналізовані у галузевих, колективних угодах та/або індивідуальних контрактах.

Джерело: Сформовано автором на основі [22].

Системи, орієнтовані на виплату додаткової винагороди, як правило, дозволяють встановити більш чіткий зв'язок між трудовими зусиллями та винагородою, оскільки остання сплачується виключно за досягнуті результати.

Нерегулярний характер винагороди дає роботодавцю можливість значно економити на виплатах. Проте такі виплати важкі в адмініструванні: для

визначення розміру та суб'єкта заохочень, необхідні чіткі критерії оцінки трудового внеску, з обов'язковим інституціональним закріпленням у колективних і трудових угодах. Інакше використання таких систем стає потенційним полем для конфліктів: з одного боку роботодавець намагається уникнути додаткових виплат, а з іншого, глибоко індивідуальний нерегламентований характер грошових винагород породжує непорозуміння у колективі як співробітників між собою, так і з керівництвом.

У систем орієнтованих на пряме підвищення заробітної плати, матеріальне стимулювання відрізняється більш зрозумілим та систематичним характером. Їх простіше адмініструвати, оскільки виплати носять регулярний, в окремих випадках нормативний або законодавчий характер. Якщо діяльність співробітника передбачає постійно повторювальні операції, а виробничий цикл сталий, підходи до оцінювання складності робіт легше уніфікуються, що дозволяє уникнути суб'єктивного встановлення винагороди за працю.

Таким чином, можна зробити висновок, що система прямого підвищення заробітної плати надає персоналу компанії впевненість у своєму заробітку, на відміну від системи додаткових винагород. Однак, є і негативні аспекти системи прямого підвищення зарплатні, наприклад у працівника втрачається відчуття зв'язку між результатами праці та винагородою.

Якщо обидві розглянуті системи були спрямовані на підвищення фінансового благополуччя працюючих, то системи, орієнтовані на соціальне стимулювання, як правило, не передбачають прямого зростання грошової винагороди персоналу. Основна мета таких систем – забезпечення прийнятних умов для відтворення робочої сили. Витрати компанії на соціальне стимулювання можна об'єднати у поняття «соціальний пакет». До його складу можуть входити: медичне, туристичне, пенсійне страхування, страхування життя та майна, надання безвідсоткових кредитів та позик співробітникам, пільгових путівок, оплата додаткової відпустки, медичних послуг, членства у

спортивних клубах, оплата послуг зв'язку, проїзду у громадському транспорті, використання службового автомобілю або компенсація вартості бензину, оплата навчання, корпоративних заходів, пільгове харчування; відшкодування компанією витрат на комунальні послуги, оплата житла іногородніх співробітників, забезпечення спеодягом та можливість придбання певної продукції зі знижкою [29].

Відповідно кошти, які виділяються на соціальне стимулювання, хоча і відносять до складу вартості робочої сили, проте працівникові не сплачують. Таким чином, виплата працівникові повної вартості його робочої сили взагалі є недоречною, оскільки не виключає використання одержаних працівником коштів не за призначенням. Цілі фірми щодо поліпшення житлових умов працівників або їх медичного обслуговування, або підвищення кваліфікації, можуть залишитися нереалізованими. Тому кращим варіантом є виплата працівникові лише частини вартості його робочої сили – у формі трудової винагороди [30].

Отже, при запровадженні системи матеріального стимулювання на підприємстві можуть виникати певні труднощі. Наприклад, системи, орієнтовані на виплату додаткової винагороди, потребують чітко визначених критеріїв і умов нарахування, які обов'язково мають бути закріплені в трудових угодах та роз'яснені кожному працівнику для уникнення потенційних конфліктів. Системи, пов'язані з підвищенням заробітної плати, легші в адмініструванні, проте послаблюється зв'язок між результатами трудової діяльності та її оплатою.

Таким чином, матеріальне стимулювання праці – це певна система, що впливає на трудову поведінку працівника з метою стимулювання його до стараннішої праці та якіснішого виконання трудових обов'язків. Система матеріального стимулювання, що дозволяє підвищити продуктивність праці, зацікавити в результатах діяльності компанії всіх співробітників, розробляється

з урахуванням її специфіки та особливостей персоналу. Вона має бути справедливою та чітко зрозумілою для всіх співробітників компанії. Кожна компанія може самостійно обирати систему матеріального стимулювання, залежно від напрямку стимулювання, характеру виплат, спрямованістю, тощо.

1.3. Зарубіжний досвід удосконалення матеріального стимулювання праці на підприємстві

На сьогодні, матеріальна мотивація персоналу – це перевірений та надійний шлях до побудови відповідального та ініціативного штату співробітників будь-якого підприємства. Проте це ставить перед керівництвом складне завдання – побудувати ефективну систему матеріальної мотивації персоналу.

Не дивлячись на те, що на даний момент у світі панує думка, що матеріальна мотивація відійшла на другий план, проте кожна людина працює в першу чергу з метою отримати грошову винагороду. Матеріальна мотивація полягає в тому, що співробітник отримує певні матеріальні вигоди, за понаднормову роботу, або за власну ініціативу, що позитивно вплинула на результати підприємства.

Сучасний світ змінюється з неупинною швидкістю і нові умови потребують розробки нових систем матеріального стимулювання. Але це можливо зробити без дослідження попередньої практики матеріального стимулювання і врахування всього накопиченого позитивного досвіду і досягнень як вітчизняних дослідників, так і світової науки.

Розглянемо системи стимулювання які використовуються на зарубіжних підприємствах та можливість їх адаптації до умов сьогоденної економіки.

У США вже тривалий час найпоширенішими є дві системи, відомі за прізвищами їх авторів – системи Скенлона і Ракера. Вони відносяться до колективних систем преміювання співробітників [12].

Перша з них ґрунтується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками. З суми, що призначена для преміювання працівників, одна п'ята спрямовується в резервний фонд, а решта розподіляється між персоналом залежно від трудового внеску кожного в загальні результати діяльності компанії. За своєю суттю ця система спрямована на зниження частини витрат на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивної праці стосовно зростання заробітної плати, вона найбільш прийнятна для підприємств, де частка «живої» праці висока. Зокрема, система Скенлона віднайшла не аби яку популярність у сфері машинобудівництва [26].

Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати.

Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого «стандарту Ракера» – частки фонду оплати праці в обсязі умовно-чистої продукції, яка визначається як середня величина за кілька останніх років. Розмір преміального фонду визначаються так: фактичний обсяг умовно-чистої продукції помножують на «стандарт Ракера». З розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розподіляється як результат підвищення ефективності виробництва і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. При визначенні розміру премії конкретних працівників до уваги беруться переважно якісні показники їх діяльності [20].

Характерна особливість систем стимулювання на Заході – повсюдне заохочення нововведень. Так в західноєвропейських фірмах формуються спеціальні преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо.

Преміювання промислово-виробничого персоналу за створення, освоєння нової продукції, оснащення її новими технологіями не нове для вітчизняних підприємств, але що дійсно заслуговує на увагу це той акцент який робиться на цьому виді стимулювання. Розміри премій за даним видом стимулювання не повинні бути обмежені абсолютними розмірами, їх розрахунок доцільно здійснювати не в залежності від заробітної плати відповідних працівників, а визначати як відсоток від економічного ефекту отриманого в результаті впровадження нововведень.

У відомій компанії «Фіат» застосовувалась система так званих “відкладених” премій. Суть її полягає у тому, що за створення нової продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведень, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад на один чи два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії корегується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від «поведінки» нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції [3].

Система «відкладених» премій є надбанням не тільки компанії «Фіат», вона знайшла застосування в різноманітних варіаціях в компаніях Німеччини, Франції, Англії та інших країн. У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через два – п’ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

Спостерігається також стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних співробітників та їх внесків у компанію. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому що співробітники фірми, які мають ідентичну кваліфікацію та посідають однакову посаду або виконують схожу роботу завдяки своїм природним здібностям, рівнем мотивації або стажу роботи можуть досягати різних результатів у кар'єрному зростанні. Ця різниця має відображуватись і в рівні заробітної плати окремих співробітників.

Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту як особливої форми трудового договору між роботодавцем і найманим працівником, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. На думку спеціалістів, справедлива організація такого оцінювання вже сама собою стимулює підвищення ефективності праці [48].

На практиці, індивідуалізація трудових доходів працівників за результатами оцінювання забезпечується як за допомогою диференціації тарифних ставок, посадових окладів, грейдів, так і за допомогою інших складових винагороди за працю (премій, надбавок, доплат, тощо).

Грейдинг (від англ. Grade - ступінь, клас) – це система посадових розрядів. Система грейдів об'єднує всі посади організації так, що в один розряд можуть входити посади одного рівня з різних підрозділів компанії.

Головна ідея системи грейдів – введення фіксованого окладу співробітника, тобто базової незмінної частини зарплати, в залежності від займаної посади. При цьому роботу, виконувану на кожній з посад, оцінюють з урахуванням певних факторів (наприклад, необхідних знань і досвіду, рівня відповідальності).

Також закордонні компанії мають великий досвід використання показників ефективності в управлінні компанією. Ще в 1954 році Пітер Друкер ввів і популяризував систему «Управління по цілях» (англ. Management by Objectives, МВО) – процес узгодження цілей усередині організації, при якому керівництво та співробітники розділяють і розуміють цілі компанії.

Таким чином, управління людським капіталом перетворюється не просто на основну, але й на найскладнішу складову управління підприємством. Пітер Друкер в своїй концепції акцентує увагу на тому, що сьогодні як у прибуткових, так і в неприбуткових організаціях «співробітниками потрібно керувати так, немов би вони добровольці, а не наймані працівники» [53, с. 163].

Невід’ємною частиною концепції МВО є вимірники (показники). У таких країнах, як Корея, Сінгапур, Гонконг, Японія, Малайзія, Німеччина та США, система КРІ є не просто концепцією управління, а основою для роботи всіх компаній.

Окремо заслуговує на увагу багатофакторна модель оцінки трудового вкладу працівників, запропонована англійськими спеціалістами, яка передбачає врахування показників трудової діяльності працівника, що можуть мати різні параметри (до уваги беруться п’ять із них) [25]:

1) швидкість виконання роботи, проекту: А – дуже повільно; В – повільно; С – на середньому рівні; D – швидко; Е – дуже швидко;

2) готовність приймати рішення: А – перекладає відповідальність на іншого; В – ухиляється від відповідальності; С – готовність на середньому рівні; D – активно приймає рішення; Е – сам шукає відповідальної роботи;

3) ініціативність: А – іде торованою дорогою; В – зрідка подає пропозиції; С – ініціативність на середньому рівні; D – часто подає пропозиції; Е – часто подає оригінальні пропозиції;

4) стосунки з колективом: А – активний антагоніст; В – пасивний антагоніст; С – нейтральний; D – пасивно контактний; Е – активно контактний;

5) якість роботи: А – багато помилок; В – відчутна певна недбалість; С – на середньому рівні; D – ретельний; Е – дуже ретельний.

Кожному рівню відповідає певна кількість балів: для А – від 15 до 35; для В – від 36 до 59; для С – 60-83; для D – 84-96; для Е – від 97 до 108. Середню кількість балів отримують діленням набраної суми на кількість показників оцінки.

Дані відкритих джерел свідчать, що розподіл персоналу англійських фірм за використання даної моделі оцінки здійснюється приблизно за такою структурою: 60 % персоналу мають результати близькі до середніх; 10 % значно перевищують вимоги; 20 % перевищують вимоги і близько 10 % не виконують встановлених вимог, а, отже, і не заохочуються [49].

Таким чином, на сьогоднішній день значно знизилася доля тарифної частини заробітку і зросла його перемінна частина, яка залежить від особистого внеску працівника у фінансовий стан фірми, а зростання заробітної плати відбувається в основному за рахунок індивідуалізованої частини заробітку.

Також поширене застосування систем стимулювання які передбачають участь у прибутках підприємства. Це пояснюється тим, що позиції будь-якої фірми на ринку значною мірою залежать від того, як використовується творчий потенціал кожного працівника. Щоб зацікавити робітників у кінцевих результатах діяльності фірми, власник змушений ділитися з ними частиною прибутку та застосовувати різні форми матеріального заохочення. Йдеться про участь найманих працівників у прибутках підприємства в «успіху фірми», про безоплатну передачу акцій або їх продаж за ціною, нижчою від ринкової, про продаж привілейованих акцій без права голосу, заснування товариства з пайовою участю працівників, накопичення коштів на спеціальних рахунках і т.ін.

Цікавим прикладом участі співробітників у прибутках компанії є схеми власності на акції – так звані плани ESOP (Employee Stock Ownership Plan –

план участі працівників в акціонуванні власності), які передбачають розширення кількості акціонерів за рахунок власних співробітників. Однак, як довели подальші дослідження, стимулюючий ефект ESOP виявився меншим, ніж очікувалося, оскільки доходи від акцій були незначними у порівнянні з іншими джерелами доходів. Окрім того, на підприємствах з високою чисельністю зайнятих виникла проблема безбілетника (free rider) – працівника, який розраховує, не докладаючи зусиль, скористатися результатами праці інших.

Способами набуття акцій у власність здійснюється двома шляхами: заохочення за допомогою акцій та система «Save- As-You-Earn» [2].

План заохочення за допомогою акцій (SIPS – Share Incentive Plans) – економічний з точки зору оподаткування спосіб купівлі акцій. Існує ліміт акцій, які співробітники можуть придбати з заробітної плати без вирахування податків і соціальних внесків;

Схема «відкладаючи – заробляй» (SAYE – Save- As-You-Earn) – працівнику надають опціон на купівлю акцій через 3, 5, 7 років по існуючій у теперішній час ціні зі знижкою до 20%. При наданні опціону не стягується прибутковий податок з громадян.

Схема «відкладаючи – заробляй», може бути цікавіша з точки зору підвищення інтересу працівника у результатах роботи фірми. За умов високих кінцевих показників фінансово-господарської діяльності вартість акцій підвищується, що дає можливість заробити на курсовій різниці між поточною ринковою та фіксованою попередньою ціною.

Отже, на Заході системи участі працівників у доходах підприємства широко розповсюджені та мають безліч форм варіацій, залежно від потреби конкретної фірми.

Заслуговує на увагу досвід Японії щодо економічного стимулювання праці. Одним з факторів успішного розвитку японської економіки є ефективна

система стимулювання праці. Вона інтегрує добре продумані і неухильно використовувані (особливо на великих підприємствах) форми і методи підвищення трудової активності персоналу, що за своїм характером підрозділяються на дві тісно пов'язані між собою групи економічних і психологічних стимулів. У рамках даної роботи розглянемо більш докладно групу економічних стимулів.

Головним економічним стимулом підвищення трудової активності працівників є заробітна плата. Крім основної заробітної плати працівники двічі в рік (влітку й узимку) одержують грошові премії ("бонуси"), розмір яких залежить від результатів діяльності компанії.

Ефективним стимулом є надання працівникам матеріальної допомоги у виді різних одноразових виплат - на житло, деякі види комунальних послуг, харчування, одяг, транспорт, культурні і медичні витрати. Ці виплати носять разовий характер і виплачуються лише у виняткових випадках, будучи, по суті, своєрідною благодійною допомогою.

Поряд із внутріфірмовою системою вихідних допомог діє і ряд інших загальнодержавних видів соціального страхування, якими в обов'язковому порядку охоплені всі підприємства з числом зайнятих 5 і більше осіб. Таким чином, існує всеохоплююча загальнонаціональна система соціального страхування, що включає як власне соціальне страхування, так і пенсійне забезпечення. Мова йде про страхування і пенсійне забезпечення по старості, інвалідності і у випадку втрати годувальника; страхування у випадку хвороби, вагітності і родів; страхування по безробіттю і від нещасного випадку на виробництві.

На відміну від внутріфірмових систем вихідних виплат всі ці види страхування носять платний характер. Страхові фонди формуються за рахунок обов'язкових щомісячних внесків безпосередньо застрахованих, підприємства і держави.

Таким чином, в ході аналізу зарубіжного досвіду оплати праці виділені окремі елементи, які можна застосувати у сучасній компанії. До них відносяться: орієнтація системи стимулювання на підвищення вимог до якості праці; посилення взаємозалежності заробітку працівників від індивідуального трудового внеску та результатів роботи колективу; ширше використання елементів тарифної оплати на основі гнучких тарифів, переважне застосування погодинної системи оплати праці, підвищення матеріальної і моральної зацікавленості працівників у результатах роботи компанії через відповідні системи колективного преміювання, зокрема систем «участі у прибутках» компанії, посилення законодавчого захисту заробітної плати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Динамічне зростання світової торгівлі - одна з наймасштабніших тенденцій світового розвитку за останні десятиліття. Коли голова BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (нім. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft - бухгалтерська фірма), професор Ганс-Генріх Отте разом з представниками аудиторських фірм Binder (Великобританія BDO) та Dijkер (Нідерланди) заснували глобальну мережу International у 1963 році, вони, можливо, вже відчували та передбачили цю тенденцію.

Сама назва компанії «BDO» - це аббревіатура, складена з перших літер прізвищ засновників компанії Binder Dijkер Otte & Co:

B – перша літера прізвища сера Бінера Хамліна, власника фірми у Великій Британії за назвою Binder Hamlyn & Co.

D – перша літера прізвища професора Дікера, засновника фірми Dijkер en Doornbos у Голландії.

O – перша літера прізвища пана Отте Ханса-Генріха, який був одним із засновників компанії DWT у Німеччині [58].

Ставка на досвід фірм-партнерів BDO і їхню географічну близькість до клієнта є частиною стратегії BDO у світі. Тому BDO є на кожному континенті, у всіх економічно значних регіонах світу. Членство кожної фірми-партнера в загальній мережі BDO є гарантією відповідності її високим стандартам роботи.

Фірми-партнери BDO активно діють у всіх регіонах світу, і тісне співробітництво між ними дозволило створити єдину стратегію роботи BDO, що

спрямована на задоволення потреб клієнтів. BDO International відповідає на ці запити комплексним підходом до завдань та незмінною якістю консалтингу та аудиту, приділяючи особливу увагу професійному складанню звітності.

Службова та організаційна структура розділяється на чотири підрозділи, які і складають основний портфель послуг компанії: аудит, податкове та комерційне право, консультаційна служба, бізнес сервіси [58].

Щодо структури управління, варто розглянути її на рівні глобальної ради BDO International Limited. Рада директорів є головним органом управління і складається з партнерів з трьох найбільших фірм-учасників регіону ЄМЕА (Europe, the Middle East and Africa), двох партнерів з Америки та двох з Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Призначення або повторне призначення членів Глобальної ради відбувається кожні три роки на головних зборах членів правління компанії. На тих самих зборах відбувається обговорення найважливіших питань компанії, обирається стратегія розвитку та визначаються основні цілі на рік, а також може відбуватись зміна у структурі компанії, об'єднання або навпаки розділ окремих структур компанії. Також глобальна рада контролює роботу генерального директора та глобальної лідерської команди. Рада засідає не рідше чотирьох разів на рік і більше, якщо потрібно

Отже, структура управління має наступний вигляд:

- Голова правління BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – Доктор Голгер Отте, син засновника компанії професора Ганса-Генріха Отте.
- Голова Глобальної ради – Уейн Берсон, партнер BDO США.
- Дік ден Брабер – керуючий партнер, голова BDO Нідерланди.
- Джианді Зу – керуючий партнер, голова BDO Китай.
- Пат Крамер – генеральний директор (CEO), голова BDO Канада.
- Паул Ігланд – керуючий партнер, голова BDO Британія.
- Тоні Шифман – керуючий партнер, голова BDO Австралія [57].

Станом на 2018 рік, у BDO International працює понад 80 000 працівників у 162 країнах. У порівняння, станом на 30 вересня 2016 року міжнародна мережа BDO була представлена у 158 країнах із загальною кількістю близько 68 000 працівників.

Як складова частина BDO International, ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за прибутком та кількістю співробітників є однією з головних аудиторських та консалтингових компаній в Німеччині та підтримує 25 філій в Німеччині.

Головний офіс компанії знаходиться в Гамбурзі, в комерційному реєстрі окружного суду Гамбурга зареєстрований за № HRB 1981.

Інші діючі дочірні компанії включають:

- Аудиторська компанія BDO ARBICON GmbH & Co. KG, Ольденбург
- BeGeKo GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Гамбург
- BDO Restructuring GmbH, Гамбург
- BDO IT GmbH, Гамбург
- BDO Technical and Environmental Consulting GmbH, Дюссельдорф

Надалі, мова піде про діяльність та фінансові результати виключно ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС». Дохід по підрозділам представлений у таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл доходу компанії за підрозділами за 2017-2018 роки

Підрозділи компанії	Роки				Відхилення у структурі	
	2017		2018			
	млн. €	%	млн. €	%	млн. €	%
1	2	3	4	5	6	7
Аудиторські послуги	92,5	46,7	97,5	45,8	5	-0,9

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Податкове та комерційне право	78,0	39,3	80,4	37,7	2,4	-1,6
Консультаційна служба	24,4	12,3	31,6	14,8	7,2	2,5
Бізнес сервіси	3,3	1,7	3,6	1,7	0,3	0
Разом	198,2	100,0	213,1	100,0	14,9	-

Джерело: Складено автором на основі [21].

З таблиці 2.1 бачимо, що найбільшу частку доходу приносять аудиторські послуги – 97,5 млн €, що складає майже половину річного доходу. На другому місці податкові та юридичні послуги – 80,4 млн €. На третьому місці консультація клієнтів компанії – 31,6 млн € і найменшу частку у сукупному доході займають бізнес сервіси – 3,6 млн €, однак прибуток від даного підрозділу збільшився на 300 тис. € з минулого року, що задає позитивну динаміку.

Наведені у таблиці доходи включають у себе збори та інші розрахункові витрати (витрати та зовнішні послуги).

Показники роботи підприємства наведені у вигляді таблиці (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за 2017-2018 р**

№	Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
			2017	2018	абсолютне, ±	відносне, %
№	1	2	3	4	5	6
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. €	198170	213066	14896	7,52

№	1	2	3	4	5	6
2	Чистий дохід	тис. €	232	1848	1616	696,55
3	Чистий прибуток	тис. €	181	1794	1613	891,16
4	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	1625	1609	-16	-0,98
5	Витрати на персонал	тис. €	138942	147911	8969	6,06
-	Оплата праці	тис. €	113328	118964	5636	4,73
-	Внески на соціальне страхування та витрати на пенсії та на підтримку	тис. €	19181	19729	548	2,86
-	збори	тис. €	6433	9218	2785	43,29
6	Інші операційні витрати	тис. €	210	972	762	362,86
7	Продуктивність праці	тис. €	2,91	2,66	-0,25	-8,61
8	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	тис. €	69,74	75,94	4,20	6,02

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А, Додаток Б].

Таким чином, табл. 2.2 демонструє зростання доходу компанії на 7,52% та приріст чистого доходу на 1613 тис. €.

Цікавою статтею витрат є витрати на персонал. В одному з підпунктів витрат на персонал висвітлена незвична для України стаття витрат – витрати на пенсії та підтримку. Справа в тому, що окрім державного пенсійного страхування в Німеччині є виробнича пенсія.

Державна пенсія складає основну частину доходів німецьких пенсіонерів. Вона не накопичувальна, а заснована на принципі солідарності поколінь. Це значить, що люди похилого віку отримують пенсію за рахунок внесків до пенсійного фонду тих, хто в даний момент працює. Внески ці зараз складають

19,6% від заробітку до вирахування податків. Платять їх на паритетній основі застраховані працівники та їхні роботодавці. Тобто в кінцевому підсумку внесок застрахованого становить 9,8 відсотків від його зарплати. Середня державна пенсія на сьогоднішній день складає 1270 євро. Розмір державної пенсії залежить від трудового стажу і зарплати. Тобто, чим більше грошей внесено в пенсійну касу, тим вища пенсія. У жінок в стажі враховується ще і виховання дітей. Підраховується все це за досить складною формулою, але в середньому ті, хто виходить на пенсію в цьому році, отримують 47 відсотків від зарплати, що отримували до виходу на пенсію. Тим не менш, починаючи з 2005 року в Німеччині поступово впроваджують податки по старості.

Найчастіше підприємці доплачують певну частину внеску, а в деяких випадках, щоб залучити й утримати кваліфіковану робочу силу, беруть на себе всю суму внеску. Ще одна перевага для підприємців: внески в систему виробничого страхування віднімаються із загальної суми, що обкладається податком. Пенсійний фонд застрахований, так що навіть в разі банкрутства підприємства пенсії зберігаються. Таким чином, ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» платить пенсії з накопичувального пенсійного фонду підприємства, що є окремим джерелом доходів для пенсіонерів, що багато років пропрацювали в фірмі [59].

Персонал підприємства – це сукупність прийнятих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розкладу, а також працюючі власники організації, які одержують на підприємстві заробітну плату [44, с. 37].

Виходячи з щорічного звіту нам відомо, що додана вартість використовується наступним чином:

Використання доданої вартості

Ключові суб'єкти розподілу	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		01.07.2016 30.06.2017	01.07.2017 30.06.2018	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Співробітники компанії	тис. €	139950	147775	8,60	5,59
Кредитори	тис. €	282	215	-35,47	-23,76
Державний сектор	тис. €	-3.205	976	-367,75	-130,45
Акціонери	тис. €	181	1794	-80,43	891,16
Всього	тис. €	137208	150760	4,40	9,88

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А, Додаток Б].

Отже, з таблиці 2.3 виходить, що компанія у 2018 році витратила на своїх співробітників 98% доданої вартості. Також, якщо зрівняти цифри таблиць 2.2 та 2.3, то виходить, що весь чистий прибуток компанії іде на виплату дивідендів акціонерам компанії.

2.2. Характеристика персоналу ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» та основні показники його руху

Основними характеристиками персоналу ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» є структурні та чисельні показники персоналу.

Средньооблікова чисельність штатних працівників на ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» наведена у табл. 2.4.

**Аналіз структури персоналу різних підрозділів на ТОВ «БДО
ЦЕНТЕРС» за період з 2016 по 2018 роки**

Структура персоналу	2017		2018		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Аудитори та консультанти з питань податків і комерційного права	456	28	428	26,6	-28	-6,1
Інші кваліфіковані співробітники бізнес сервісів	777	47,8	794	49,3	17	+2,2
Адміністративний персонал	392	24,1	389	24,1	-3	-0,7
Всього співробітників	1625	100	1609	100	-16	-

Джерело: Складено автором на основі [59].

Таким чином, ми бачимо скорочення кількості працівників, зайнятих у найбільших підрозділах компанії: аудит та податкове і комерційне право – 6,1%.

Натомість, в інших двох підрозділах, а саме консультація клієнтів та бізнес сервіси працівників стало більше на 2,2% у порівнянні з базовим роком. Хоч ці підрозділи і не є найприбутковішими, вони активно розвиваються і кожного року показують все кращі фінансові результати, що обумовлює бажання фірми і надалі розширювати консультаційні відділи, щоб довести їх до одного рівня з аудиторським відділом та юридичним.

Кількість адміністративного персоналу залишилась майже така сама, як у попередньому році, що свідчить про низьку плинність кадрів серед персоналу, задіяного в управлінні, менеджменті та адмініструванні.

Виходячи з інформації, отриманої з табл. 2.1 та табл. 2.4 робимо висновок, що підрозділи аудиторських послуг та податкового і комерційного права є найприбутковішими для компанії і принесли компанії близько 83,5% у 2018

році. При цьому, кількість персоналу складає 26,6% всіх співробітників компанії, у той час, як співробітники інших підрозділів, що приносять трохи більше ніж 16,5% загального прибутку, складають 49,3%.

Структура персоналу відділу аудиту та питань податків і комерційного права наведено у вигляді діаграми (рис.2.1).



Рис.2.1 Структура персоналу відділу аудиту та консультації з питань податкового і комерційного права ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» 2017-2018 рр
Джерело: Складено автором на основі [Додаток А].

Діаграма на рис 2.1. ілюструє відсоткову структуру більше половини яких складають юристи. Наступний за кількістю зайнятого персоналу сегмент – аудит-сфера, що приносить компанії майже половину щорічного прибутку (табл. 2.1). Податкові кеонсультанти складають найменший відсоток серед спеціалістів компанії – 11%, і входять у склад консультаційної служби компаніх, що приносить 14,8% з загального річного прибутку.

Ефективна робота будь-якого підприємства багато в чому залежить від повноти та доцільності використання фонду робочого часу.

Робочий час – встановлена законодавством даної країни тривалість залучення працівника до виконання трудових функцій у технологічному процесі на робочому місці для виробництва конкретної продукції [6].

Одним із важливих завдань, що стоять перед ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» є скорочення втрат робочого часу. Компанія, для покращення результатів діяльності повинна раціонально використовувати робочий час своїх співробітників. Раціональне використання робочого часу набуває великого значення саме тепер, в умовах розвитку ринкових відносин і ускладнення господарських зв'язків при необхідності збільшення масштабів виробництва. Підвищується значення кожної години, кожної хвилини робочого часу, суворого дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку.

Використання робочого часу характеризується системою показників. До них відносяться: показники використання фондів часу; показники використання робочого часу усередині робочого періоду і робочого дня. Розрахунок перерахованих вище показників виконується на основі даних, представлених у звіті по праці і отриманих на основі обробки табелів обліку використання робочого часу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками підприємства ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за 2017-2018 рр.

№	Показник	2017		2018		Відхилення	
		люд.-год	%	люд. -год	%	Абсолютне, +/-	Структурні зрушення, п.п.
№	1	2	3	4	5	6	7
1	Фонд робочого часу	3289000	100	2645016	100	-643984	0

Продовження табл. 2.5

№	1	2	3	4	5	6	7
2	Відпрацьований час	3010193	91,52	2401665	90,80	-608528	-0,72
3	Невідпрацьований час в т. ч. з причин	278807	100	2645016	100	-643984	0
3.1	- щорічних відпусток (основних та додаткових)	273000	97,92	238392	97,96	-34608	0,04
3.2	- тимчасової непрацездатності	4316	1,55	3187	1,31	-1129	-0,24
3.3	- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	238	0,09	432	0,18	194	0,09
3.4	- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	232	0,08	128	0,05	-104	-0,03
3.5	- переведення з економічних причин на неповний робочий день	957	0,34	1164	0,48	207	0,14
3.6	- масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-
3.7	- інші причини	64	0,02	48	0,02	-16	0

Джерело: Складено автором на основі [Додатку Д].

Отже, час на ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» використовується раціонально, більше 90% робочого часу у 2018 році було відпрацьовано, що приблизно дорівнює показнику минулого року. Щодо невідпрацьованого часу, майже 98% з нього з причин щорічних відпусток (основних та додаткових), та з причин тимчасової непрацездатності (1,31%).

Розглянемо віковий склад співробітників по підрозділах у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»
за 2017-2018 рр.**

Вікові категорії	2017		2018		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7
Персонал відділу аудиту та консалтингу						
Молодь віком 15-28 років	41	9,62	35	7,68	6,00	-1,94
29-40 років	76	17,84	73	16,01	3,00	-1,83
41-50 років	100	23,47	136	29,82	-36,00	6,35
51-60 років	187	43,90	165	36,18	22,00	-7,72
Понад 60 років	63	14,79	47	10,31	16,00	-4,48
Разом	426	-	456	-	-30,00	-
Інший кваліфікований персонал бізнес сервісів						
Молодь віком 15-28 років	103	12,97	105	13,51	-2	0,54
29-40 років	149	18,77	107	13,77	42	1
41-50 років	205	25,82	212	27,28	-7	1,46
51-60 років	264	33,25	271	34,88	-7	1,63
Понад 60 років	73	9,19	82	10,55	-9	1,36
Разом	794	-	777	-	17	-

1	2	3	4	5	6	7
Адміністративний персонал						
Молодь віком 15-28 років	39	10,03	56	14,29	-17	4,26
29-40 років	122	31,36	106	27,04	16	-4,32
41-50 років	146	37,53	124	31,63	22	-5,9
51-60 років	82	21,08	103	26,28	-21	5,2
> 60 років	0	0,00	3	0,77	-3	0,77
Разом	389	-	392	-	-3	-

Джерело: складено автором на основі [Додаток Г].

Отже, більшість співробітників компанії старша за 50 років, переважно у відділах аудиту та консалтингу та серед інших кваліфікованих співробітників ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС». Серед адміністративного персоналу більша частка персоналу знаходиться у віці 41-50 років. Молоді в компанії не багато, найбільша частка у підрозділі складає 13% (інший кваліфікований персонал), що становить 103 чоловіки на 794 співробітника даної категорії.

Таким чином, проблема нестачі молодих співробітників є проблемою для компанії. Такий стан речей пов'язаний з профілем роботи, для якого характерні чіткі нормативні вимоги, високий рівень тиску, необхідність постійного сертифікування та довгий кар'єрний шлях. Рекрутери компанії посилили заходи з набору молоді та займаються модернізацією методів пошуку, зокрема активно користуються соціальними медіа. Також, активно іде робота над брендом «БДО ЦЕНТЕРС», як роботодавця. Налагоджені контакти з університетами та технікумами, у тому числі в формі фінансової підтримки. Для «БДО ЦЕНТЕРС» це ключовий фактор конкурентоспроможності, що суттєво впливає на можливість реалізації бізнес стратегії.

Стосовно компанії ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС», склад та структура персоналу доволі стабільні, адже у сфері бізнес аналітики та фінансів не відбувається сильних та різких змін, порівняно з іншими сферами, як наприклад ІТ.

Ситуація в компанії за статевою структурою наведена нижче (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за період з 2017-2018 рр

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	01.07.2016 30.06.2017	01.07.2017 30.06.2018	01.07.2016 30.06.2017	01.07.2017 30.06.2018	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
	Персонал відділу аудиту та консалтингу					
Чоловіки	364	324	79,82	75,70	-40	-4,12
Жінки	92	104	20,18	24,30	12	4,12
Разом	456	428	100	100	-28	0
Інший кваліфікований персонал						
Чоловіки	492	462	63,32	58,19	-30	-5,13
Жінки	285	332	36,68	41,81	47	5,13
Разом	777	794	100	100	17	0
Адміністративний персонал						
Чоловіки	204	197	52,04	50,64	-7,00	-1,4
Жінки	188	192	47,96	49,36	4,00	1,4
Разом	392	389	100	100	-3,00	0

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А].

З таблиці виходить, що жінок в компанії працює менше, ніж чоловіків. Найістотніший розрив у відділі аудиту та консалтингу – 75% чоловіків до 35% жінок. Вже менша різниця помітна серед іншого кваліфікованого персоналу – 58% до 41%, а вже серед адміністративного персоналу різниця майже відсутня.

Розрив у гендерній структурі пояснюється культурними та історичними особливостями Німеччини, за якими у великому бізнесі завжди працювали чоловіки. У питаннях гендерної рівності, Німеччина відстає від інших Європейських країн.

За даними Європейського інституту гендерної рівності, є істотний розрив між сферами, у яких працюють чоловіки і жінки, наприклад, близько 31% жінок працюють у сфері охорони здоров'я та соціальної роботи, порівняно з 9% чоловіків. При цьому менше жінок (7%), ніж чоловіків (38%) займаються точними науками та технологіями [61].

Питання освіти в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» займає важливе місце при прийнятті співробітників на вакантні посади. Фінансові компанії не можуть приймати некваліфіковані кадри з метою подальшого навчання на робочому місці, бо основний профіль компанії – фінансові послуги та юриспруденція, які потребують обов'язкової наявності диплому про освіту та ліцензії для роботи. Варто зауважити, що навчання у будь-якому вищому закладі Німеччини є безкоштовним, за винятком невеликого щорічного взносу, а якість освіти одна з найвищих у Європі. Держава та федеральні округи фінансують навчальні заклади, однак і сторонні організації можуть підписувати певні домовленості з навчальними закладами.

Таким чином, компанії часто співпрацюють з професійними коледжами та університетами, щоб з їхнього боку отримати кваліфікованих співробітників та активно залучати молодь до компанії, а зі свого боку надають фінансову підтримку та вектор подальшого розвитку вищої освіти, щоб навчальні заклади працювали над новими напрямками та готували висококваліфікованих фахівців, що відповідають сучасним запитам ринку праці.

Результати активної участі ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» в освітньому секторі з метою залучення кваліфікованих кадрів до роботи в компанії наведено у таблиці 2.8:

**Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за
період з 2017-2018 рр**

	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	абсолютн е, +/-, осіб	структур ні зрушення , п.п.
1	2	3	4	5	6	7
Середня освіта	49	3,01	39	2,45	-9	-0,56
з них:						
- управлінський персонал	0	0	0	0	0	0
- персонал основної діяльності	49	100	39	100	-19	0
Професійно-технічна освіта, з них:	163	10,03	159	9,87	-4	-0,16
- управлінський персонал	3	2,00	3	1,59	-1	0
- персонал основної діяльності	160	98,00	156	98,41	-3	0,41
Неповна вища освіта з них:	270	16,64	277	17,23	7	0,59
- управлінський персонал	0	0	0	0	0	0
- персонал основної діяльності	270	100%	277	100%	7	0

1	2	3	4	5	6	7
Базова вища освіта з них:	424	26,12	452	28,12	28	2
- управлінський персонал	22	5,15	28	6,21	6	1,6
- персонал основної діяльності	403	94,85	424	93,79	22	-1,6
Повна вища освіта з них:	718	44,2	681	42,33	-37	-1,87
- управлінський персонал	129	17,96	114	16,7	-15	-1,26
- персонал основної діяльності	589	82,04	567	83,3	-22	1,26
Разом	1625	100	1609	100	-16	0
- управлінський персонал	154	9,48	145	9,01	-9,00	-0,47
- персонал основної діяльності	1471	90,58	1463	90,93	-8,05	0,34

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Д].

Освітня структура персоналу складається, переважно, з співробітників, здобувших повну вищу освіту – 42% співробітників, та базову вищу освіту – 28%. Також, основний відсоток керівників складають ці 2 групи – 141 чоловік та 3 керівники з групи людей, що мають професійно-технічну підготовку.

Високий рівень освіти співробітників, в цілому, характерна риса для сектору фінансових послуг, адже для того, щоб надавати аудиторські або юридичні послуги необхідно мати відповідну ліцензію, без якої вести професійну діяльність не законно. Щодо співробітників, які не мають вищу освіту, то більшість з них зайняті у сфері обслуговування офісного приміщення та допоміжних роботах, що не відносяться до основної діяльності компанії, наприклад комп'ютерне обслуговування та послуги візуального оформлення документції. Також варто зауважити, що в компанії зайняті 277 особи, що мають неповну вищу освіту, станом на 2018 рік, тобто більшість з них студенти,

що здобувають освіту зараз та паралельно працюють за фахом. Таким чином, з 1609 співробітників, лише 198 чоловік мають середню та професійно-технічну освіту – 11% з загальної кількості.

Наступним етапом є дослідження рівня кваліфікації виконавчого персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика персоналу основної діяльності по групах робітників за рівнем кваліфікації ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за період з 2017-2018 рр

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, чол	
			2017 р.	2018 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	750	724
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	469	523
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	203	177
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	49	39
Всього			1471	1463

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Д].

Виходячи з таблиць 2.8 та 2.9 можемо дійти висновку, що в компанії більшість співробітників – кваліфіковані та висококваліфіковані кадри, що здобули повну та базову вищу освіту. Інший сегмент персоналу, в більшості, має професійно-технічну освіту або має незавершену вищу освіту (здобуває її) і відноситься до малокваліфікованих кадрів і виконує нескладні роботи, бо не

мають ліцензії на надання професійних та висококваліфікованих послуг, тож можуть лише допомогати у процесі або надавати супровідні послуги. Частина персоналу компанії, що здобула тільки середню освіту відноситься до некваліфікованого персоналу і тому виконує допоміжні та обслуговуючі роботи в компанії, бо не мають спеціальної підготовки.

Не менш важливим за рівень освіти персоналу є стаж роботи, бо знання без досвіду не можуть використовуватись ефективно. Структура персоналу за стажем роботи наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка структури персоналу за стажем роботи ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за період з 2017-2018 рр

Стаж роботи	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	181	11,15	212	13,16	31	2,01
1-3 роки	259	15,94	232	14,41	-27	-1,53
3-5 роки	347	21,38	404	25,11	57	3,73
5-10 років	563	34,62	489	30,38	-74	-4,24
10-20 років	176	10,84	175	10,87	-1	0,03
Понад 20 років	99	6,07	98	6,07	-1	0
Разом	1625	100	1609	100	-16	0

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Г].

Окрім вікової та гендерної структури, освітнього рівня, спеціальності та кваліфікаційного рівня і стажу роботи, склад кадрів описується показниками, що характеризують рух пресоналу.

Під рухом кадрів компанії розуміється сукупність всіх випадків потрапляння працівників ззовні у компанію та всіх випадків вибуття. Дана проблема вже багато років розглядається економістами з усього світу у зв'язку з тим негативним впливом, який плинність кадрів наносить економіці компанії.

Як не парадоксально, але для того, щоб утримати робочу силу на підприємстві, необхідно пожвавити внутрішній рух кадрів, тобто активне внутрішнє переміщення персоналу в компанії гарантує зниження зовнішнього руху працівників. Таким чином, чим повніше використовується трудовий потенціал працівника, тим менше відтік співробітників за межі компанії взагалі та з причин плинності зокрема [5].

Показники руху персоналу відображують реальні процеси у компанії та допомагають оцінити загальну ситуацію. Рух персоналу загальноприйнято поділяти на зовнішній і внутрішній. Під зовнішнім рухом персоналу організації маються на увазі всі процеси, пов'язані із залученням та вивільненням персоналу. Залучення персоналу можливе [1, с. 44-45]:

1. На постійній основі: прийом персоналу на випробувальний термін, стажування, практику з подальшим зарахуванням до штату;

2. На тимчасовій основі: робота за строковою угодою; прийом на стажування, проходження практики; аутстафінг персоналу; лізинг персоналу. При вивільненні персоналу враховуються такі аспекти:

1. Тимчасове вивільнення персоналу (зі збереженням робочого місця): виконання адміністративних обов'язків (у період виборів); направлення на навчання; призов на військову службу; декретна відпустка; довгострокові відрядження (від 6 місяців);

2. Вихід за межі підприємства: звільнення з підприємства (в т. ч. скорочення); аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію); аутстафінг (виведення зі штату працівника); вихід на пенсію; смерть працівника.

Крім того, слід розрізняти природну плинність, рівень якої варіює в межах 3–5% середньооблікової чисельності персоналу, та надлишкову (зайву) – понад 5%, що викликає значні економічні втрати. Природний рівень плинності сприяє оновленню кадрового складу працівників організації та не вимагає будь-яких надзвичайних заходів із боку кадрових служб і керівництва. Це пов'язано з тим, що на підприємстві завжди наявні працівники, які досягають пенсійного віку і «виходять на пенсію», змінюють місце проживання чи помирають, а це призводить до припинення трудових відносин. Водночас плинність персоналу понад природний рівень негативно позначається не тільки на фінансових результатах діяльності підприємства, а й, за дослідженнями психологів, – на моральному стані, трудовій мотивації та лояльності працівників, які залишилися на підприємстві, адже надмірний рівень плинності персоналу деформує сформовані соціальні зв'язки в трудовому колективі, а отже, погіршує соціальний клімат, провокує конфлікти [39].

У таблиці 2.11 наведені основні показники, що характеризують рух працівників ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС». Ці дані допоможуть оцінити кадрову ситуацію в компанії та ефективність кадрової політики.

Таблиця 2.11

**Аналіз руху працівників підприємства ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»
у 2017-2018 рр.**

№	Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
-	1	2	3	4	5
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1625	1609	-16	-0,98
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	64	75	11	17,19
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	206	102	308	100

-	1	2	3	4	5
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	157	22	179	41,9
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	49	80	129	58,1
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	1614	1587	-17	-1,05
5	Коефіцієнт загального обороту	16,62	11,00	-5,61	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	3,94	4,66	0,72	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	12,68	6,34	-6,34	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	3,02	4,97	1,96	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	31,07	73,53	42,46	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	83,38	89,00	5,61	x

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Е].

Отже, коефіцієнт плинності кадрів складає у 2018 році складає майже 5%, а коефіцієнт відновлення – 73,53%. Тобто, компанію залишає більше людей, ніж працевлаштовується, що негативно впливає на роботу компанії і приводить до понаднормової роботи працівників, яким доводиться виконувати більше роботи, як демонструє коефіцієнт постійності кадрів, це 89% персоналу.

Крім того, компанія має у планах розширення, тому, на сьогоднішній день, в компанії ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» відкрито багато вакансій, тому числі, компанія шукає 3 додаткових фахівців з сфери HR, для кращого впровадження заходів з пошуку, відбору, адаптації та навчання і підтримки персоналу компанії.

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 0,98%, порівняно з 2017 роком.

У 2017-2018 роках відбулась хвиля скорочень, що обумовленні змінами у бізнес середовищі, а саме автоматизацією праці, як тренду останніх років. Тепер, клієнтів консультують чат-боти, а сучасні програми дозволяють фахівцям з аудиту робити складні розрахунки у декілька кліків.

Однак, компанія активно шукає і працевлаштовує нових кваліфікованих співробітників, бо однією з основних цілей компанії є розширення спектру своїх послуг та виходити на нові ринки.

2.3. Оцінка системи матеріального стимулювання працівників ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

Сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. У сучасного працівника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб, що призводить до звуженого відтворення сукупної робочої сили та неможливості виходу економіки України на позиції стійкого розвитку. Гостро стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень на українських підприємствах є вкрай низьким, що провокує руйнування внутрішніх мотиваційних установок робітників, зникнення бажання до підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик, а отже, зниження загальних результатів функціонування підприємства. Ціна робочої сили найманого співробітника впливає на якість та інтенсивність пропозиції робочої сили, можливість її розширеного відтворення, формування чисельності зайнятого населення. Однак, можливості відтворення робочої сили залежать як

від її номінального розміру, так і від її реального рівня, що враховує темпи зростання споживчих цін [21].

Основним матеріальним стимулом до праці в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» є заробітна плата, що є єдиним джерелом доходів співробітників компанії. Організація заробітної плати в компанії відповідає основним умовам:

- залежить від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва та рівня цін;
- забезпечує випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

Перегляд рівня заробітної платні відбувається кожного року влітку на основі звітів топ менеджерів про результати діяльності відділу та окремий вклад кожного співробітника у кінцевий результат. Крім сталої заробітної плати, у трудовому договорі між співробітником та компанією є наступні пункти:

1.1. Роботодавець на свій власний розсуд може виплачувати Працівнику премії або інші види додаткової винагороди (надалі – "Додаткова Винагорода"). Роботодавець може надавати Додаткову Винагороду залежно від результатів діяльності Працівника відповідно до політики та внутрішніх положень Роботодавця.

5.1.3. матеріально заохочувати Працівника за виняткові робочі досягнення на повний розсуд Роботодавця.

Таким чином, компанія може на власний розсуд винагороджувати співробітників за особливі досягнення у роботі.

На підприємстві відсутня система штрафів. Працівників не штрафують за запізнення, неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в невстановлених місцях, засмічення території, скарги від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій. Якщо щось з

вищезазначеного помічається за робітником або надійшла скарга, то безпосередній керівник проводить бесіду з співробітником з метою урегулювання інциденту.

У негрошовій формі працівники отримують безкоштовний чай, каву, печиво, цукерки, свіжі фрукти, сухофрукти та горіхи. Також кожен співробітник компанії отримує страховий пакет, що покриває значний список хвороб та травм.

Робота в «БДО ЦЕНТЕРС» безпечна, оскільки контролюється дотримання техніки безпеки, охорони праці, а обладнання, що використовується в роботі сучасне та справне. Також всі кабінети оснащені кондиціонерами та зволожувачами повітря. Таким чином, в компанії піклуються про добробут співробітників, але система матеріального стимулювання розвинута не достатньо ефективно, що вимагає подальшого вирішення. Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» використовує економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації.

Найбільш значимим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, що нараховується як фіксована ставка для кожного працівника компанії за системою грейдів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за 2017-2018 рр.

Показник	2017р.	2018р.	Відхилення	
			Абс., ±	Відн., %
1	2	3	4	5
1. Середньооблікова кількість персоналу, осіб всього,	1625	1609	-16	-0,98
в т.ч.: - виробничий персонал	1472	1465	-7	-0,47
- управлінський персонал	153	144	-9	-5,88

1	2	3	4	5
2. Фонд заробітної плати ПВП, тис. €	113328	118964	5636	4,73
всього,				
в т.ч.: - виробничий персонал	81843,2	79400	-2443,2	-2,99
- управлінський персонал	31484,8	39564	8079,2	25,66
3. Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), €	69740	73936,61	4196,61	6,02
в т.ч.: - виробничий персонал	55600	54197,95	-1402,05	-2,52
- управлінський персонал	205783	274750	68967	33,51
4. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати персоналу основної діяльності	3,7	5,06	1,36	-

Джерело: складено автором. Складено автором на основі [Додаток Г].

Стосовно оплати праці, середня заробітна плата по країні складає 3.771 €. Згідно з розрахунками, наведеними у табл. 2.12, у 2018 році середня зарплатня співробітника склала 49347,42 € на рік, тобто 6161,38 € на місяць.

Середня заробітня плата рядового працівника на рік складає 54197,95 € на рік, тобто 4516,5 € на місяць. Оплата праці управлінського персоналу складає у середньому 330305 € на рік, тобто 27525 € на місяць. Даний результат пов'язаний не тільки з великою різницею у зарплатні звичайних працівників та вищого менеджменту. Крім того в Німеччині існує нерівність у сфері оплати праці серед чоловіків та жінок. Розрив складає близько 22%. Даний розрив зберігається на всіх рівнях освіти і є більшим серед жінок та чоловіків старших вікових груп. Розрив у пенсії за гендерною ознакою складає 38% [60].

Крім того, топ-менеджмент вважається суто чоловічою сферою. Саме тому у 2016 році найбільші компанії Німеччини на державному рівні зобов'язані виділити жінкам 30% місць у радах директорів, щоб боротись з дискримінацією.

Сама система грейдів в ТОВ «БДОЦЕНТЕРС» заключається в тому, що кожному співробітнику компанії надають певний грейд, від якого залежить величина його окладу та рівень компетенцій. Як правило, він відображає сутність роботи та рівень обов'язків. Детальніше система грейдів проілюстрована на рис. 2.2.

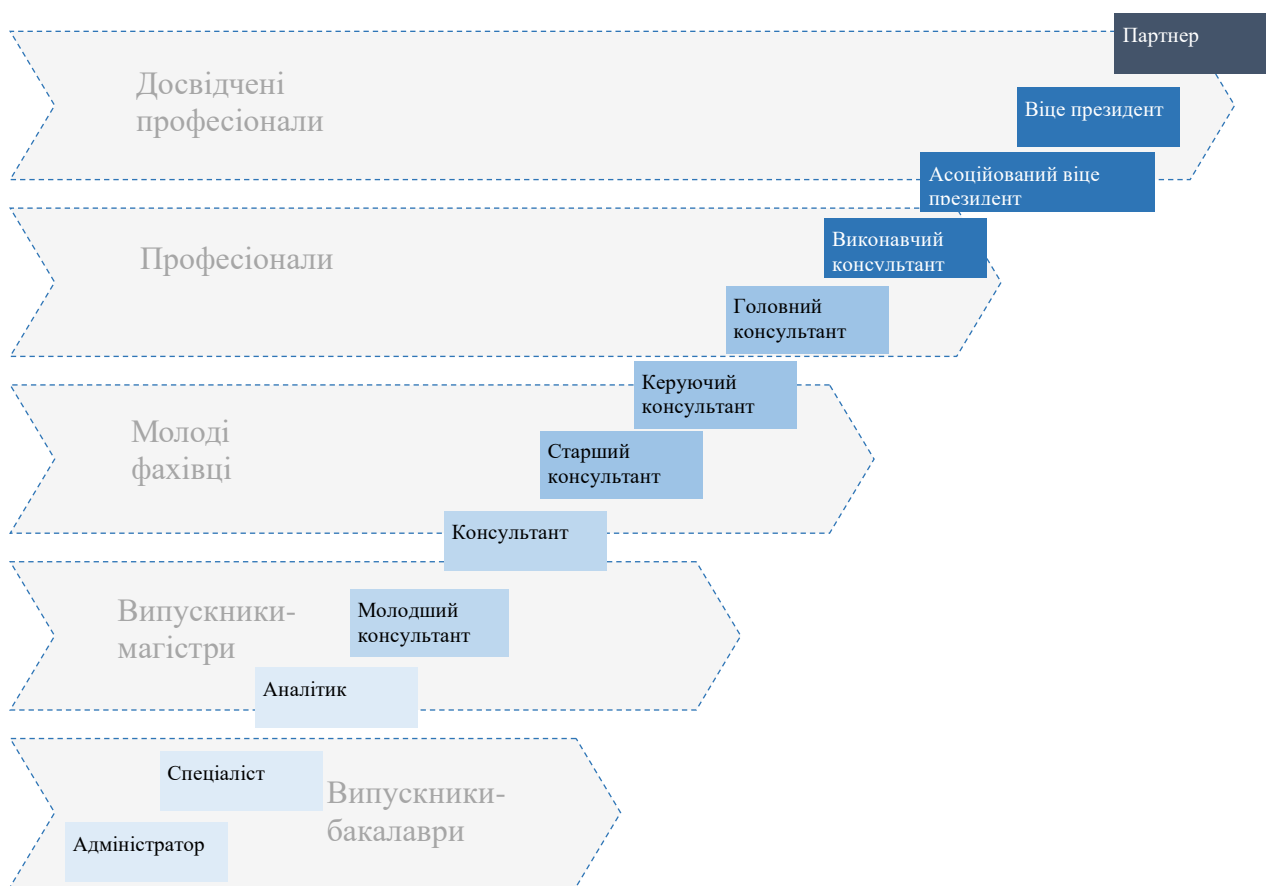


Рис. 2.2. Матриця грейдів в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Е].

Отже на рис. 2.2 ми бачимо, що найнижчим грейдом є асистент. Він виконує лише допоміжні функції та збудував професійний досвід, щоб перейти

на наступний рівень – спеціаліст. Найвищий посадовий рівень – партнет. Також варто звернути увагу, що є певні вимоги до освіти та досвіду співробітників, що типово для фінансової організації.

Стосовно фонду заробітної плати, з фінансового звіту можна зробити висновок, що компанія вкладає значну суму в оплату праці та фінансову підтримку співробітників. Докладніше у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за 2017-2018 рр.

№	Показник	Роки				Відхилення		
		2017 р.		2018 р.		абсолютне, +/- тис. €	Відносне відхилення	%
		тис. €	%	тис. €	%			
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	138942	100	147911	100	8969	6,46	0
2	Фонд основної заробітної плати	113328	81,56	118964	80,43	5636	4,97	-1,14
3	Фонд додаткової заробітної плати	19181	13,81	19729	13,34	548	2,86	-0,47
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	6433	4,63	9218	6,23	2785	43,29	1,6

Джерело: складено автором. Складено автором на основі [Додаток Г].

Виходячи з даних таблиці 2.13, у 2018 році більше 80% загального фонду оплати праці виділяється на фонд основної заробітної плати, інші 20% ідуть на заохочувальні виплати (13,34%) та фонд додаткової заробітної плати (6,23%). Такий розподіл коштів обумовлений політикою компанії, яка передбачає заробітну плату як головне та основне джерело фінансової мотивації та стимулювання співробітників. Однак, є і фонд додаткової заробітної плати, який

у 2018 році склав 19729 тис. €. Якщо поділити цю суму на кожного співробітника компанії, то виходить що у рік, роботодавець потенційно може виплатити працівникові додаткову грошову винагороду у розмірі 1390 €.

Щоб детальніше оцінити раціональність використання фонду оплати праці, варто дослідити складові кожного його елемента окремо. Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за 2017-2018 рр.

Показник	2017 р.		2018 р.		Відхилення		
	тис. €	%	тис. €	%	абсолютне, +/-, тис. €	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
Фонд додаткової заробітної плати, всього	6433	100	9218	100	2785	43,29	6433
в т.ч.							
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1376,66	21,4	2315,5	25,12	938,90	68,20	1376,66
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3812,2	59,26	5178,6	56,18	1366,48	35,84	3812,20
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	921,21	14,32	1262,8	13,7	341,66	37,09	921,21
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	322,94	5,02	460,9	5	137,96	42,72	322,94

Джерело: складено автором. Складено автором на основі [Додаток Г].

Розглянувши структуру фонду додаткової заробітної плати виходить, що компанія більше 81% фонду розподіляється на надбавки та премії

співробітникам, а останні 19% тримає на випадки, пов'язані з індексацією зарплати або компенсації співробітникам. Детальніше про компенсаційні виплати, їх динаміку і структуру у таблиці 2.16.

Таблиця 2.15

Аналіз динаміки структури фонду заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		Відхилення		
	тис. €	%	тис. €	%	абсолютне, +/- тис. €	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
Заохочувальні та компенсаційні виплати	19181	100	19729	100	548	-	2,86
в т.ч.							
- матеріальна допомога	5946,11	31	5942,37	30,12	-3,7352	-0,88	-0,06
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	9091,79	47,4	9903,958	50,2	812,164	2,8	8,93
- оплата за невідпрацьований робочий час	4143,096	21,6	3882,66	19,68	-260,4288	-1,92	-6,29

Джерело: складено автором. Складено автором на основі [Додаток Г].

Доречно також проаналізувати витрати підприємства на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці за два роки. Результати представити у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	тис. €	%	тис. €	%	Абсолют-не, +/- тис. €	Відносне %
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, всього	238,00	100,00	199,00	100,00	-39,00	-16,39
в т.ч.						
- витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	52,51	22,06	51,91	26,23	-0,60	-1,14
- витрати підприємства на пенсійне забезпечення	75,09	31,55	73,97	37,28	-1,12	-1,49
- витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	13,28	5,58	19,60	10,11	6,32	47,59
- витрати підприємства на професійне навчання	92,89	39,03	48,01	26,38	-44,88	-48,32
- інші витрати на робочу силу	4,23	1,78	5,51	1,83	1,28	30,26

Джерело: складено автором. Складено автором на основі [Додаток Г].

У 2018 році компанія витратила на утримання персоналу менше коштів, поза фондом оплати праці, ніж у попередньому періоді. Як видно з таблиці, загальна спрямованість цих коштів на соціальне та пенсійне забезпечення та професійне навчання.

Отже, з усіх вищеперахованих фактів, беручи до уваги зміст попередніх таблиць, ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» зосереджує потенціал матеріального

стимулювання праці на щомісячних виплатах заробіної плати (80% фонду оплати праці). Інші 20% розподіляються на фонд додаткової заробіної плати, в основному пермії та грошові винагороди, а також на заохочувальні та компенсаційні виплати співробітникам.

Заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [50].

Посадовий оклад - це норма оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців за місяць [15].

Посадовий оклад є основним матеріальним мотиватором компанії. Крім окладу виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства на розсуд роботодавця.

Також «БДО ЦЕНТЕРС» піклується про розвиток корпоративної культури. Велика увага приділяється розвитку соціальної сфери, організації дозвілля співробітників та роботі з їх дітьми. Керівництво компанії постійно турбується про здоров'я працівників. З цією метою розроблена і реалізується «Програма медичного обслуговування співробітників», тобто всім співробітникам оплачуються страховий пакет послуг, що покриває відвідування лікаря та покупку медикаментів у випадках, передбачених наданим страховим пакетом. Також, кожен рік влаштовуються вакцинація працівників від грипу для всіх охочих.

Корпоративна культура компанії побудована, на «діалозі», а саме тому в компанії впроваджена та широко використовується популярна у Європі система пульс-опитувань.

Пульс-опитування - це регулярне опитування, що проходить з чіткою періодичністю, покликане не просто отримувати відповіді респондентів і бачити загальний результат, а й, завдяки своїй циклічності, ще й відслідковувати «пульс», тобто тенденції на основі цих результатів.

Одна з найважливіших характеристик пульс-опитування, крім того, що воно проходить з точними інтервалами часу між опитуваннями, це його швидкість, тобто опитування завжди коротке і складається з дуже невеликої кількості питань, а значить, не віднімає багато робочого часу. Таким чином, це збільшує відсоток участі співробітників і дає точніші данні.

Такі опитування проходять по середах, в самій середині тижня. Надсилаються вони на робочу пошту всіх співробітників в однаковий час автоматично. Поряд з простотою та швидкістю процедури, регулярність і точний день і час допомагають у формуванні звички відповідати швидко та чесно на різні питання, що допомагає отримати актуальну для компанії інформацію.

З стрімким розвитком сучасних технологій та неупинним потоком нової інформації кожен день бізнес стикається з постійною потребою у кваліфікованому персоналі, теоретичні та практичні знання якого відповідають очікуванням роботодавців. З метою постійного розвитку персоналу, ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» за свій рахунок проводить різноманітні тренінги та оплачує курси підвищення кваліфікації для свого персоналу. Також активно застосовуються технології «навчання на робочому місці».

До соціальної мотивації можна віднести наступні заходи, проведені на даному підприємстві:

- підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- медичне страхування;
- підтримка корпоративних цінностей та гарного клімату в колективі;
- оплата таксі за рахунок компанії, якщо співробітник затримується з робочих причин.

Стиль керівництва компанії дуже лояльний, всі в колективі відчують себе друзями, що надважливо у сучасних умовах і створює комфортну атмосферу для активної роботи.

Опитування персоналу показало, що персонал підприємства задоволений заробітної платою, гнучким графіком робочого часу (співробітник може приходити на роботу у проміжок між 8.00 та 10.00 годинами і відповідно покидати офіс у проміжок з 17.00 до 19.00) та наявності дружньої атмосфери у колективі.

Отже, чинна система стимулювання праці персоналу підприємства базується на виплаті фіксованої заробітної платні та можливості отримати грошову винагороду на розсуд роботодавця. Однак, така система не задовольняє персонал компанії у повному обсязі. Фіксована заробітна плата не мотивує співробітників на покращення результатів своєї роботи, а виплати грошових винагород не мають прив'язки до участі співробітника в успіху компанії. Таким чином, «БДО ЦЕНТЕРС» не використовує потенціал матеріального стимулювання у повному обсязі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

3.1. Основні напрями удосконалення матеріального стимулювання персоналу для ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

Основним засобом стимулювання персоналу є забезпечення оптимального використання ресурсів та максимізація існуючого кадрового потенціалу. Основна мета стимулювання персоналу - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і відповідно прибутковість діяльності підприємства.

Виходячи з аналізу існуючої системи стимулювання трудової діяльності персоналу компанії ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» можна зробити висновок про те, що керівництво компанії проявляє інтерес до підвищення умов праці та добробуту всіх співробітників. Проте, через те, що преміювання співробітників відбувається не за певною системою, а на повний розсуд роботодавця, співробітники компанії не розуміють за якими критеріями їх оцінюють та що вони мають робити, щоб покращити результативність праці та отримати премію. Тому з огляду на існування цієї проблеми, ми пропонуємо вдосконалити систему матеріального стимулювання праці в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» та ввести систему КРІ для проведення оцінки персоналу.

КРІ - це абревіатура: key – ключ; performance - робота, виконання, звершення, вчинок; indicators - індикатор, показник. При з'єднанні цих слів виходить безліч комбінацій, а відповідно, і смислових відтінків. Цим пояснюється неоднозначність інтерпретації терміну КРІ: ключові індикатори діяльності, ключові показники успіху, ключові параметри росту, ключові

показники динаміки, ключові показники ефективності. Зупинимося на терміні «ключові показники ефективності» [36].

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показники діяльності підприємства, які допомагають організації досягнути стратегічних і тактичних цілей. Варто зауважити, що саме цілі компанії як орієнтир для формування показників і відрізняє KPI від інших показників діяльності компанії.

Система KPI служить, насамперед, для оцінки роботодавцями своїх співробітників, вона дозволяє проаналізувати становище компанії як в цілому, так і результати праці кожного окремого співробітника і зрозуміти, наскільки сьогоденне положення компанії відповідає її цілям. KPI надає можливість отримати інформацію про успіхи компанії, оцінити ефективність її функціонування, отже, забезпечує керівництво компанії інструментом, що визначає наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей. Персонал, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, має можливість порівняти підсумки з ключовими показниками і реально оцінити свій внесок у загальну справу [18].

Ця особливість KPI лягає в основу системи мотивації співробітників компанії, методів преміювання та заохочення персоналу.

Система ключових показників ефективності має відповідати наступним вимогам:

- обмежена кількість показників, не більше десяти;
- можливість відобразити показники KPI у числовому вимірі (як фінансові показники, так і нематеріальні, наприклад якість обслуговування та рівень задоволеності клієнта);
- єдність для всієї організації в цілому;
- вимірність, можливість кількісного вираження показників;
- прямий зв'язок між найважливішими факторами успіху;

- надання стимулу для працівника;
- реалістичність поставлених цілей, об'єктивна можливість досягнути обраних показників КРІ [33].

Показники КРІ можна сформуувати у 4 групи:

1. Цільові показники – це індикатори, які демонструють, наскільки компанія близько до досягнення поставленої мети. Наприклад: рентабельність продажів, кількість нових клієнтів тощо.

2. Процесні показники – демонструють наскільки ефективним є процес. З їхньою допомогою можна оцінити, чи можливо зробити той чи інший процес більш швидким та менш затратним без зниження якості. Наприклад: економічний ефект від впровадження того чи іншого нововведення у процес.

3. Проектні показники – пов'язані з конкретними задачами проекту та показують, наскільки іде робота над проектом в цілому, а також виконання окремих задач. Прикладом таких показників можуть бути: рентабельність інвестицій, питома вага прибутку від впровадження проекту, тощо.

4. Показники зовнішнього середовища – це показники, на які неможливо безпосередньо вплинути, але які потрібно враховувати при розробці, наприклад, цільових показників. Приклад: рівень ринкової ціни, коливання ціни, тощо [7].

Таким чином, система КРІ має достатньо плюсів і здатна поживити роботу компанії, а саме:

- зробити систему матеріальної мотивації прозорою
- мотивація працівників напряму залежатиме від досягнення цілей підприємства;
- КРІ надає можливість не лише отримання працівником премії, але й кар'єрне зростання;
- постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом покращить рівень задоволеності співробітників своєю роботою;

- ефект від впровадження системи КРІ може виражатись у фінансових та кількісних показниках [13].

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження КРІ в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

Як вже було зазначено, у формуванні КРІ найважливішим та першочерговим є визначення цілі.

Ціль – це образ бажаного результату, предмет прагнення.

Для того щоб виміряти, наскільки вдалося досягти цілі, необхідний вимірювач, яким і являється КРІ.

Управління по цілям (Management by Objectives) – це систематичний і організований підхід, що дозволяє менеджменту сконцентруватися на цілях і досягати найкращих результатів. Основоположником цієї теорії є Пітер Друкер – американський вчений, економіст та впливовий теоретик менеджменту ХХ сторіччя. Він є основоположником системи оцінки ефективності співробітників за показниками досягнення цілей – через КРІ [16].

Основні принципи «Управління по цілям» Пітера Друкера:

Поперше, цілі розробляються не тільки для організації, але і для кожного її співробітника. Причому цілі співробітників повинні безпосередньо впливати з цілей організації.

Подруге, цілі розробляються від загального до конкретного – «зверху вниз». Принцип «зверху вниз» дозволяє визначити моделі цілей і КРІ верхнього рівня, що впливають із стратегічних пріоритетів компанії. При визначенні стратегії варто звертати увагу на життєвий цикл компанії, щоб поставити перед собою актуальні та досяжні цілі і визначити відповідні показники КРІ.

Використання перших двох принципів дозволяє максимально об'єктивно поставити цілі по всіх рівнях управління.

Третім принципом є процедура розробки цілей для співробітника. Вона передбачає процес співробітництва керівництва з персоналом основної діяльності. В системі управління по цілям, важливим моментом є спільна розробка загальних цілей компанії і конкретних прагнень співробітника начальником і підлеглим. В ході обговорень і керівник, і підлеглий краще розуміють, що саме і яким чином необхідно робити для досягнення цілі. Також в цьому діалозі, керівництво відсіює досяжні та недосяжні цілі компанії.

Четвертий принцип Друкера полягає у тому, що персональні цілі кожного співробітника узгоджуються між собою на горизонтальному рівні (рядових співробітників – в рамках відділу, начальників відділів та управлінь – між собою).

І останній п'ятий принцип – якщо цілі представляють собою критерії оцінки роботи кожного співробітника, їх можна ефективно використовувати в грошовому стимулюванні персоналу, підкріплюючи тим самим інтерес в їх досягненні [16].

Таким чином, принципи Пітера Друкера описують послідовність та впровадження показників КРІ, ілюстрація яких зображена на рис. 3.1.

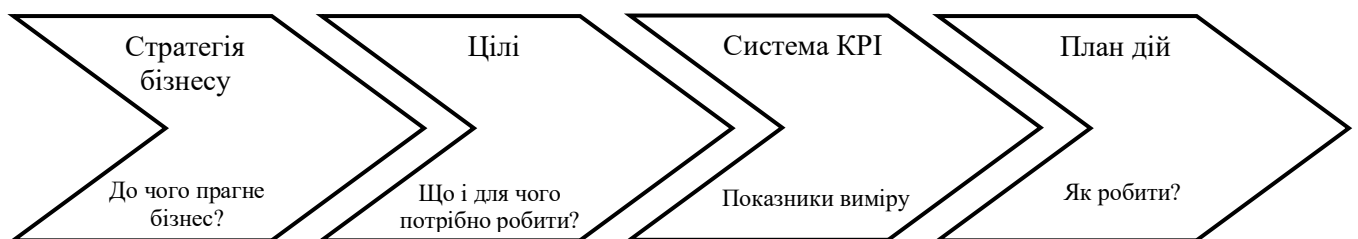


Рис.3.1. Послідовність впровадження КРІ на основі принципів «Управління по цілям» П. Друкера.

Джерело: складено автором на основі [16].

Суть управління по цілям, або цільового менеджменту, полягає в тому, що система визначених цілей на кожному рівні управління компанією доповнюється індивідуальними цілями співробітників. Закріплення цілей та критерієв їх досягнення і відповідних числових показників за структурними елементами організації різного ієрархічного рівня називається декомпозиція. Необхідно розуміти, декомпозиція, безумовно, відіграє велику роль в підвищенні ефективності. Основою корпоративної культури стає колективна відповідальність за спільну справу, коли кожен усвідомлює свій внесок у загальний успіх компанії.

Для того, щоб зробити процес впровадження КРІ більш структурованим, пропонуються поділити його на наступні етапи.

Етап 1. Розроблення проекту впровадження КРІ. Він ставить перед собою наступні цілі:

- створення спеціальної робочої групи;
- розроблення календарного плану заходів по введенню КРІ;
- визначення проміжних і кінцевих результатів.

Після визначення базових заходів можна переходити до наступного етапу.

Етап 2. Формування стратегії, місії, цілей компанії, що відповідає певним вимогам. Розробляти стратегію та цілі варто по ієрархії «зверху вниз»: від головної мети компанії до цілей підрозділів і функціоналів. Це основоположний елемент для розвитку системи мотивації за КРІ. Від того, наскільки правильно і точно визначена стратегія компанії, залежить подальший процес розробки КРІ та їх успішне впровадження. Стратегія компанії повинна бути поділена на конкретні напрямки, в межах яких виділені завдання для різних структурних підрозділів [45].

За допомогою розробки системи мотивації персоналу на основі КРІ можна не просто ефективно мотивувати персонал, але і повністю сфокусувати його діяльність на досягненні поставлених цілей.

Етап 3. Визначення підрозділів у структурі підприємства, для яких буде формуватися мотиваційна схема, та визначення конкретних цілей для кожного з них. Наприклад, визначення цілей для деяких департаментів підприємства наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Приклад цілей для різних відділів компанії при побудові системи КРІ

Департамент/відділ	Цілі
Відділ бізнес сервісів та консультацій	Основною метою застосування КРІ є: збільшення рівня задоволеності клієнта наданими послугами, частки продажів нових продуктів і приросту продажів, виконання фінансового плану і представленість продукції компанії на ринку та ін.
Відділ аудиту та аналітики	Цілями розроблених КРІ для даного підрозділу є збільшення частки ринку і, відповідно, виручки, підвищення якості праці та недопущення помилок у кінцевому продукті.
Департамент по роботі з ключовими клієнтами	Основна мета застосування КРІ – підвищення якості обслуговування клієнтів, а також підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.
Відділ кадрів	Основні цілі КРІ для фахівців по роботі з персоналом – зростання задоволеності співробітників компанії умовами праці та зниження плинності кадрів. Трансляція корпоративної культури та покращення іміджу роботодавця.

Джерело: Складено автором на основі [27].

Етап 4. Після визначення цілей та підрозділів, на які направлена мотиваційна схема, необхідно розробити та визначити схеми розрахунку

ключових показників ефективності для основних підрозділів. В більшості випадків з цим не виникає проблем, оскільки менеджменту добре відомі параметри, за якими можлива оцінка діяльності підрозділів. Однак, у керівників і менеджерів середньої ланки може виникнути спокуса визначити цільові значення на підставі їх власних уявлень про діяльність компанії. Надзвичайно важливо, щоб керівники радилися зі своїми підлеглими, для поставлення розумних і реалістичних цільових значень .

Також, важливо не заплутатися в різноманітті показників і вибрати ключові, найбільш значущі для даного підприємства в даний проміжок часу.

Необхідно сконцентруватися лише на найбільш важливих показниках, відсікаючи всі другорядні. А також, обрані КРІ повинні стимулювати співробітників на виконання відповідних дій. Приклади можливих КРІ для різних підрозділів організації наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Приклади КРІ для різних підрозділів підприємства

Підрозділи	КРІ
Відділ бізнес сервісів та консультацій	Приріс прибутку від діяльності відносно аналогічного періоду минулого року на 2%;
Відділ аудиту та аналітики	Збільшення кількості нових клієнтів на 10%; зростання частоти замовлень аналітичних послуг на 5%.
Департамент по роботі з ключовими клієнтами	Частка виручки по ключовим клієнтам в загальній виручці у діапазоні від 2-4%.
Відділ кадрів	Частка витрат на персонал у загальній структурі витрат компанії у діапазоні 35-40%; зниження рівня плинності кадрів на 10%, порівняно з минулим періодом.

Джерело: Складено автором на основі [24].

Етап 5. Виведення формули, за якою буде розраховуватись заробітна плата, а також співвідношення «фіксованої» та «змінної» частин у структурі заробітної плати. Змінна частина грошової винагороди повинна становити не

менше 30% від окладу працівника. Існують різні варіанти розрахунку заробітної плати за КРІ. Нижче пропонується один з варіантів, що найкраще пасує ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»:

Для всіх показників задаються три «рівня ефективності»:

- база – найгірше допустиме значення, так звана «нульова точка», від якої починається відлік результату;
- норма – рівень, який повинен обов'язково досягатися (з огляду на загальну ситуацію, наприклад, обстановка на ринку), особливостей і складності роботи, можливостей співробітника. Це задовільне значення показника;
- ціль – рівень вищий за норматив, до якого мають прагнути співробітники [23].

Розрахунок премії за результатами трудової діяльності здійснюється на основі фонду преміювання працівника як сума «окремих» премій, зароблених за кожним КРІ окремо. Якщо відомий розмір фонду преміювання, то спочатку визначаються максимальні премії по всіх КРІ:

$$\text{Максимальна премія по КРІ} = \text{Фонд преміювання} * \text{Вага показника} \quad (3.1)$$

Фактична премія обчислюється по кожному КРІ як частка від максимальної премії залежно від того, наскільки фактичне значення показника перевищує норму:

$$\text{Фактична премія по КРІ} = \frac{\text{Факт} - \text{Норма}}{\text{Ціль} - \text{Норма}} * \text{Максимальна премія по КРІ} \quad (3.2)$$

Ця формула застосовується тільки для тих показників, за якими фактичне значення більше, за норму. В інших випадках премія за даним показником нараховуватись не буде.

Підсумково, окремі премії по всіх КРІ складаються, і як результат виводиться загальна премія працівника:

$$\text{Премія} = \sum \text{Фактичні премії по КРІ} \quad (3.3)$$

Етап 6. Фактичне визначення премії за допомогою обраної форми розрахунку на п'ятому етапі.

Перш за все, для здійснення розрахунку за обраною методикою необхідно встановити, якою мірою кожен з обраних КРІ буде впливати на змінну частину. Вага найважливішого КРІ не повинна перевищувати 50%, а найменш значимого бути меншою за 5%. Загальна сума показників – 100%. При визначенні ваги важливості КРІ, необхідно користуватися принципом значущості, тобто конкретно розуміти, які показники необхідно виконати, щоб досягти поставленої мети.

Наступним кроком, необхідно оцінити фактичні значення КРІ в кінці місяця (кварталу). При цьому кількісні показники вимірюються за метричною шкалою, а якісні – за порядковою 100-бальною шкалою. За її допомогою можна гнучко підходити до оцінки якісних КРІ, встановлюючи «опорні точки», наприклад: база – від 0 до 40, норма – від 41 до 80, мета – від 81 до 100 балів. При цьому оцінки повинні бути зрозумілими для співробітників, щоб вони мали уяву про те, яких результатів очікує керівництво від їх трудової діяльності.

Таким чином, за даним методом розрахунку, премія по кожному КРІ обчислюється як частка від максимальної премії залежно від того, наскільки фактичне значення показника перевищує нормативне.

Даний спосіб нарахування премії є вигідним для співробітників ще з того боку, що ця система не передбачає штрафів за невиконання нормативів. Премія за показниками, по яких не досягнута норма, просто не буде нарахована.

Етап 7. Коргування показників, доповнення та внесення змін до КРІ та їх нормативних значень. Показники, з часом, можуть втрачати свою актуальність, тому необхідно регулярно проводити перегляд ключових показників ефективності. Основне на цьому етапі – своєчасне інформування співробітників про здійснення змін у системі оцінювання їх роботи. Корективи до КРІ бажано вносити не частіше одного разу на рік.

Після проходження всіх етапів введення КРІ, структура доходу персоналу компанії матиме наступний вигляд (рис.3.1):



Рис.3.1. Структура матеріальної мотивації співробітника на основі КРІ.

Джерело: складено автором на основі [16].

Оклад – це базова посадова ставка, яка виплачується співробітнику відповідно до його функціональних обов'язків та рівню відповідальності [40]. Оклад виплачується згідно відповідності співробітника певного грейді по системі грейдуння, прийнятої в компанії.

Змінна частина – це частина грошової винагороди, яка прямо залежить від результатів діяльності співробітників через КРІ. Вона є мотиваційним чинником для персоналу компанії, що пов'язує результат роботи та винагороду. Під результатом розуміється досягнення як кількісних, так і якісних показників по

КРІ. Співвідношення між постійною і змінною частинами (базовим окладом і премією) різняться в залежності від грейду співробітника і приналежності до певного підрозділу або бізнес-процесу.

Змінна частина включає в себе такі премії за досягнення КРІ:

- щомісячні премії;
- щоквартальні премії;
- піврічні та річні премії.

Отже, КРІ безумовно є одним з найважливіших засобів оцінки діяльності компанії, а отже і її співробітників. Позитивний ефект від впровадження системи КРІ заключається у підвищенні загальної ефективності діяльності компанії, так як при коректно сформованій системі КРІ, кожен співробітник компанії усвідомлює взаємозв'язок між якісним виконанням своїх обов'язків та стратегічними цілями компанії.

3.3 Розрахунок економічної ефективності від впровадження системи КРІ для ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

Як вже зазначалось, важливою особливістю показників КРІ є те, що вони мають відповідати цілям компанії та допомогати в їх реалізації. Таким чином, перш за все необхідно визначити цілі підприємства та співвіднести їх з особистими цілями співробітників, для досягнення максимального ефекту від запланованого заходу. Для реалізації першого кроку в процесі впровадження системи КРІ, доцільним є проведення корпоративного тренінгу за темою «Бізнес-стратегія та виявлення цілей». Витрати на тренінг наведені у табл. 3.3

Витрати на проведення корпоративного тренінгу

	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Послуги консалтингово-тренінгової компанії	-	10000	10000
2.	Оренда приміщення	-	4000	4000
3.	Фліпчарт	2	300	600
4.	Пачка паперу	1	200	200
5.	Маркери	10	40	400
	Всього			15200

Джерело: Складено автором.

Отже, для введення системи КРІ необхідно провести тренінг, загальні витрати на який складуть 15200 грн – приблизно 500 €. В результаті впровадження КРІ компанія очікує на позитивний результат, тобто планує збільшити дохід шляхом покращення результативності праці кожного окремого співробітника.

Для формування прогнозу зростання доходів компанії скористайтесь методом стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.4)$$

О – оптимістичний прогноз, тис. €

В – найвірогідніший прогноз, тис. €

П – песимістичний прогноз, тис. €

Для визначення прогнозних значень обсягів доходу підприємства було опитано провідних спеціалістів та топ-менеджерів і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати опитування експертів щодо потенційного зростання
чистого доходу ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Потенційне зростання чистого доходу(виручка), €	15500	16000	15800	16010	15900	15850	16050	15950	16000	16100

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А]

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

Розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Разом
2	Приріст чистого доходу Q_i ,	15,5	16	15,8	16,01	15,9	15,85	16,05	15,95	16	16,1	-
3	Q_i сер	15,92										
4	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	-0,42	0,08	-0,12	0,09	-0,02	-0,07	0,13	0,03	0,08	0,18	
5	ΔQ^2	0,17	0,01	0,01	0,01	0	0	0,02	0	0,01	0,03	0,27

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А]

Сума квадратичних відхилень складатиме 0,27.

За формулою (3.5) знайдемо середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,27}{10}} = 0,16$$

Наступним кроком необхідно визначити коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100 = 163,4/15916 \times 100 = 1,02$$

Таким чином, розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, це означає, що сукупність думок експертів можна вважати однорідною. Таким чином данні експертних оцінок можна використовувати для подальших розрахунків.

Наступним кроком визначаємо найбільш вірогідний чистий дохід (В) за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	15,5	15,8	15,85	15,9	15,95	16	16,01	16,05	16,1
Прогноз	П				В				О

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А].

За найбільш вірогідним прогнозом (В), чистий дохід приймаємо за 15950 €.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід становитиме 16100 €, а за песимістичним (П) – 15500 €.

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації послуг підприємства в результаті введення КРІ за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей (формула 3.4)

$$ОП = \frac{(15,5 + 4 * 15,95 + 16,1)}{6} = 15,9$$

Бачимо, що зростання чистого доходу складе:

$$1848 + 15,9 = 1863,9 \text{ тис. € або } 0,85 \%$$

Знайдемо величину операційних витрат в проектному році. Операційні витрати (ОВ) в базисному році склали 972 тис. €, в тому числі: постійні витрати – 680,4 тис. €, змінні витрати – 291,6 тис. €.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$291,6 * 0,0085 = 2,47 \text{ тис. €}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок організації тренінгу. Розраховані нами витрати склали 500 €.

Таким чином, повні витрати збільшаться на:

$$2,47 + 0,5 = 2,97 \text{ тис. €}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації послуг в проектному році:

$$15,9 - 2,97 = 12,93 \text{ тис. €}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$12,93 \cdot (1 - 0,18) = 10,6 \text{ тис. грн}$$

Отже, очікувані результати від впровадження КРІ наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Очікувані результати від впровадження системи КРІ в ТОВ «БДО
ЦЕНТЕРС»**

Показники	Значення, тис. €.
Приріст доходу	15,9
Приріст повних витрат	2,97
Приріст прибутку	12,93
Приріст чистого прибутку	10,6

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А]

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$III = Z_{o.k.} \quad (3.5)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$2,47 * 0,85 * 0,06 = 0,12 \text{ тис. } \text{€}$$

Визначимо термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження КРІ не передбачає встановлення нового обладнання, то кап. вклад. буде зміна обігових коштів:

$$T = K_{\text{н}} / \Delta P p_{\text{ч}} = 0,12 / 10,6 = 0,011 \text{ року.}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta P p_{\text{ч}} = 10,6 \text{ тис. } \text{€}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.6)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 1 рік;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 40%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.7)$$

При ставці дисконту 40%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^1 = 1/1,4 = 0,714$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$10,6 * 0,714 = 7,56 \text{ тис. } \text{€}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховуємо як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ - ПИ = 7,56 - 0,12 = 7,44 \text{ тис. } \text{€}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = ПИ / НВ_{cp.} = 0,12 / 7,56 = 0,015 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp.} = \frac{\sum HB}{N} = 7,56 / 1 = 7,56 \text{ тис. €}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 7,44/0,12 = 62$$

Індекс прибутковості – це відношення суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ПІ = \sum HB / ПІ = 7,56 / 0,12 = 63$$

Таким чином, за результатами розрахунків сформована таблиця 3.8.

Таблиця 3.8

**Показники економічної ефективності від впровадження КРІ системи
в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»**

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. €	0,12
2	Додатковий прибуток	тис. €	12,9
3	Чистий додатковий прибуток	тис. €	10,57
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. €	7,56
5	Чиста нинішня вартість	тис. €	7,5
6	Термін окупності недисконтований	Років	0,011
7	Термін окупності дисконтований	Років	0,015
8	Індекс доходності	-	62
9	Індекс прибутковості	-	63

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А]

Розглянемо вплив від КРІ системи в ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.9:

Таблиця 3.9

Вплив від впровадження КРІ системи на техніко-економічні показники роботи ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2018 р.	Прогнозований рік, 2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід, тис. €	1848	1863,97	15,97	0,86
2.	Повні витрати	972	975	3	0,31
3.	Прибуток, тис. €	21652,9	21665,82	12,93	0,06
4.	Чистий прибуток, тис. €.	1794	1804,6	10,6	0,59

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А]

Аналізуючи вище викладене, варто зазначити, що мотиваційна система із застосуванням КРІ буде ефективною тільки у випадку, якщо на всіх етапах впровадження системи ключових показників не було допущено помилок, а саме: цілі компанії були визначені коректно, серед показників вдалося визначити саме ті, що є ключовими для різних підрозділів, ранжування показників та визначення ваги кожного окремого з них було об'єктивне, кожен співробітник компанії чітко розуміє сутність показників КРІ, методику їх нарахування та задачі, які перед ними стоять на шляху до досягнення особистих цілей та цілей компанії.

За допомогою інструменту КРІ, чистий дохід компанії зросте на 0,86% і становитиме 1863,97 тис. €, прибуток у плановому році має зрости на 0,06%, а чистий прибуток зросте на 0,59%, що більше, порівняно з базисним роком на 10600 € і складе 1804,6 тис. €.

Розраховані показники є прийнятними та вигідними для компанії, що підтверджує факт нестачі системи матеріального стимулювання співробітників, яка може суттєво збільшити доходи компанії.

Отже, підсумовуючи результати дослідження, технологію впровадження системи КРІ з метою удосконалення системи матеріального стимулювання на ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» відображено у табличній формі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Технологія реалізації заходів щодо удосконалення системи матеріального стимулювання на ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС»

№ з/п	Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу (t), дні
-	1	2	3	4
1.	Розробка проекту	Створюється спеціальна робоча група Розробляється календарний план заходів по введенню КРІ; Визначаються проміжні та кінцеві результати	Оплата послуг провайдера Internet, інші комунікації (телефон, пошта тощо)	Тривалість складає 1 тиждень. Реалізують його менеджер з персоналу.
2.	Визначення стратегії та цілей компанії	Визначення цілей «зверху вниз»: від головної мети організації до цілей її підрозділів.	Оплата послуг спеціаліста з тимблдингу, за результатами якого разом з співробітниками було сформовано стратегію компанії та визначено загальні цілі. Матеріальні (оренда приміщення для проведення тренінгу, канцелярське приладдя, обладнання для презентації)	До 1 тижня. Реалізує етап власник підприємства або уповноважені ним особи.

Продовження табл. 3.10

-	1	2	3	4
3.	Визначення підрозділів, для яких формуватиметься мотиваційна схема	Обробка результатів тренінгу та виявлення конкретних цілей для кожного підрозділу	Програмне та технічне забезпечення відповідальної особи	До 1 тижня Виконавчий директор організації
4.	Розробка схеми розрахунку ключових показників ефективності	Відбір найбільш значущих показників для окремих підрозділів	Забезпечення канцелярським обладнанням та приміщенням для здійснення відбору	1-2 тижня. Співпраця керівників підрозділів та їх підлеглих
5	Виведення формули розрахунку заробітної плати	Визначення співвідношення фіксованої та змінної частин заробітної плати. Поділ змінної частки на базовий, нормальний та цільовий рівні ефективності для обраних показників	Технічне забезпечення для виведення формул та проведення розрахунків	2 тижня. Головний бухгалтер.
6	Фактичне визначення премії	Визначення ваги важливості КРІ на рівень змінної частини виплат. Оцінка фактичних значень КРІ.	Програмне та технічне забезпечення відповідальної особи	3 тижня Головний бухгалтер та виконавчий директор
7	Коригування показників	Перегляд показників з метою підтримання актуальності	Оплата послуг залученого спеціаліста з метою зробити об'єктивні та неупереджені корективи	Проводиться за нею необхідністю не частіше 1 разу на рік

Джерело: Складено автором

В таблиці 3.11 наведені варіанти очікуваних ефектів від впровадження системи КРІ.

Очікувані ефекти від впровадження системи КРІ

№	Ефекти	Прояв
1.	Економічні ефекти	- Збільшення прибутку компанії внаслідок визначення фінансового благополуччя компанії як основної мети компанії і введення у систему КРІ таких показників, як валовий прибуток та рентабельність.
2.	Соціальні ефекти	- Зростання середньої заробітної плати співробітників внаслідок налагодженої системи матеріального стимулювання праці; - Зростання продуктивності праці на підприємстві внаслідок запровадження системи матеріального заохочення, яка оцінює індивідуальний вклад співробітника у загальний результат діяльності компанії;
3.	Інформаційні та комунікаційні ефекти	- Підвищення рівня лояльності до керівництва ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС», як результат налагодження зворотнього зв'язку, щодо результатів діяльності співробітників компанії; - Підвищення рівня взаємоузгодженості діяльності різних відділів внаслідок чіткого розуміння стратегії компанії та цілей кожного окремого підрозділу.

Джерело: Складено автором

Таким чином, застосування КРІ в процесі формування системи мотивації персоналу в компанії ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» – це ефективний інструмент, який дозволяє побудувати бізнес так, що поставлені цілі досягатимуться, а рівень мотивації співробітників постійно залишатиметься на високому рівні. Керівник, використовуючи КРІ, визначає цілі для підрозділів та працівників на певний період, таким чином мотивуючи співробітників підрозділу на ефективну роботу.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було досліджено матеріальне стимулювання персоналу на підприємстві та шляхи підвищення його ефективності, висвітлено процес формування співробітниками певного типу трудової поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, методи зовнішнього впливу на співробітника з метою покращення якості та результатів його роботи, та важливість визначення цілі діяльності компанії, як основного орієнтиру в управлінні персоналом і використовувати її як інструмент мотивації. Були розглянуті теоретичні та прикладні аспекти різних систем матеріальної мотивації персоналу, зокрема закордонний досвід використання систем матеріального стимулювання.

У ході роботи було виявлено, що жодна система управління персоналом не може бути ефективною, якщо не буде розроблена дієва модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного співробітника і весь колектив до досягнення особистої цілі та загальної мети компанії. Також було зазначено, що єдиний для всього персоналу компанії фактор впливу на результат праці виділити неможливо. Лише комплексний підхід та вдале врахування різних мотивів і цілей співробітників, може принести бажаний мотиваційний ефект.

Також, було надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС», досліджено економічний стан компанії та стан системи матеріального стимулювання, визначено діючі способи мотивації співробітників до праці та запропоновано шляхи її покращення.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що задля вдосконалення системи матеріального стимулювання праці пропонується

введення системи КРІ. Було досліджено ефективність впровадження показника КРІ та досліджено дієвість цього заходу. Оскільки до сих пір ніякого матеріального стимулювання окрім заробітної платні в компанії не передбачалося, то введення КРІ може стати значним повштокхом для співробітників на шляху підвищення ефективності праці. З іншого боку, КРІ дає змогу керівництву компанії подивитись на результат праці не команди в цілому, а кожного її учасника окремо. Таким чином, введення КРІ може спричинити підвищення ефективності праці співробітників, або навпаки хвилю звільнень тих співробітників, чия праця виявиться невідповідною цілям керівництва компанії.

Для визначення ефективності запланованого заходу було проведено опитування топ-менеджерів компанії і складено прогноз зростання доходів від введення системи КРІ. За результатами дослідження було виявлено, що чистий дохід компанії зросте на 1%, а чистий прибуток зросте на 0,86%. Таким чином встановлено, що введення системи ключових показників в компанії ТОВ «БДО ЦЕНТЕРС» це ефективний спосіб матеріального заохочування, що веде компанію до реалізації своєї базової цілі – збільшення прибутків та власної вартості. Таким чином, створений науково обґрунтований механізм матеріальної мотивації персоналу, що підвищує зацікавленість співробітників у продуктивній праці та веде до фінансового успіху компанії.

Розглядаючи КРІ з боку персоналу компанії, співробітники, формуючи звіти про результати своєї роботи за заданими показниками, мають можливість порівняти результати своєї роботи з ключовими показниками та власними результатами за минулі періоди і оцінити реальну ефективність свого внеску в загальну справу та отримати за це грошову винагороду. Також, наявність чітких показників, до яких має прагнути співробітник, щоб отримати додаткове матеріальне заохочення робить систему винагород прозорішою, а трудовий процес цілеспрямованим. Також, КРІ вирішує проблему нестачі зворотнього

зв'язку між керівниками та підлеглими, що за результатами опитувань останніх років входить в топ основних факторів стресу співробітників і займає третє місце, після мультизадачності та понаднормової роботи [55]. Отже, зросте не тільки рівень мотивації співробітників, а і загальна задоволеність роботою.

Таким чином завдання, що ставилились у кваліфікаційній роботі, вирішені в повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений* : наукове видання. № 2 (17) – 2015 р.
2. Армстронг М. Оплата праці: Практичне керівництво з побудови оптимальної системи праці та винагородження персоналу : ред. Т.В. Герасімова ; пер. О.В. Теплых. Видавництво «Баланс Бізнес Букс»,– Діпро 2007. – С. 512
3. Баранов, В. В. Досвід зарубіжних країн щодо стимулювання персоналу *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки* : збірник наукових праць - Кіровоград : КНТУ - 2004. - №6 - С. 65-69.
4. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
5. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці.: монографія Луганськ, 2009. – С. 304.
6. Васюта В.К., Вісіч В.В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. *Економічний простір* – наукове видання. УДК 331.103.3. №95 – 2015 рік.
7. Вишнякова М. Як впровадити в компанію систему КРІ. *Люди і лідерство. Управління персоналом.* – 2012. – №2 (74). – С. 22-28
8. Гапоненко А. Л., Савельєва М. В. Теорія управління: учбовий посібник – Москва, 2019. – С. 336

9. Гершун А. Технології збалансованого управління. : монографія. : Одеса, 2006 – С. 416.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ, 2007. – С. 488.
11. Гончарова С.Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ. *Управління розвитком.* – № 6(82). – 2012 – С. 39.
12. Демко І. І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу *Вісник Львівського державного аграрного університету.* – Львів, 2009. – № 16. – С. 255–260.
13. Захарченко В. Система мотивації на основі КРІ : періодичне видання. *Фінансовий директор.* – 2006. – №2. – С. 34-39
14. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТДЄУ, 2006. – С. 373.
15. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. 2012. – С. 192 .
16. Клочков А. К. «КРІ і мотивація персоналу. Повний збірник практичних інструментів. Москва, 2010. – С. 103.
17. Клочков В.В. Економіка : учбовий посібник. : Інфра, 2012. – С. 684.
18. Кобаль І.О. Методичний підхід до формування ключових показників ефективності стратегії компанії в умовах невизначеності. *Вісник Національного транспортного університету.* : НТУ, 2013
19. Колмакова О.М. Адаптація системи збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників транспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* – 2012. – № 33. – С. 191-194.
20. Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу. *Україна: аспекти праці.* – 2010. – №1.
21. Коротков Е. М. Управління змінами : підручник для академічного бакалавріату : Юрайт, 2018. – С. 278.

22. Костін Д. Ю. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: аналіз теоретико-методологічних підходів. *Економіка: реалії часу*. Харків, 2013 р. № 2 (7). С. 81–86.
23. Кулагин О. Преміювання за КРІ. *Довідник з управління персоналом*. – 2011. - №2. – С. 65-70
24. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КРІ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць*. – 2010. – №26-27. – С. 151–156.
25. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці співробітників. *Мотивація і оплата праці* – 2007. – № 1. – С. 48-53.
26. Малюченко К. О. Зарубіжні системи матеріального Стимулювання і можливість їх застосування в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. – 2016. – № 4 (19).
27. Марр Б. Ключові показники ефективності: 75 показників, які має знати кожен менеджер. *Біном. Лабораторія знання*, 2013. – С. 344.
28. Нікіфорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник.– Атлант. Одеса: 2018 р. – С. 275.
29. Назарова Г.В. Гончарова С.Ю., Водницька Н.В. Управління соціально-трудою сферою підприємства : монографія : Вид. ХНЕУ, 2010. – С. 323.
30. Національна економіка : навч. посіб. . Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, Т.М. Камінська та ін.: за заг. ред. : Л.С. Шевченко – 2011. – С. 181.
31. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. – С. 210.
32. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність поняття та відображення їх в обліку. *Статистика, облік, аналіз та аудит*. Житомирський державний технологічний університет. – 2014 . – № 4 (53). С. 314 –318.
33. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на

- основе КРІ – монографія.: Инфра, 2012. – 255 с.
34. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / пер. с англ. А. Платова. – 2008. – С. 288.
 35. Петроє О. Концептуалізація ідей соціального діалогу в зарубіжній суспільній думці. *Вісник НАДУ*. – 2012. – № 1. – С. 265–272.
 36. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. – ХДУХТ, 2017. – С. 226.
 37. Поліщук П.В. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. – № 2 – С. 85–87.
 38. Розгон А.О. Побудова стратегічної карти реалізації цілей підприємства. *Управління розвитком*. – 2014. — № 14. — С. 72–75.
 39. Самолюк Н.Н., Юрчик Г.Н. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство* : наукове видання №12 – 2017 р.
 40. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудоких відносин : укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.
 41. Словник термінів з управління персоналом : укл. О. В. Безпалько та ін. Київ, 2016. С. 156
 42. Тарасюк М. В. Концептуальні засади створення ключових показників діяльності торговельної мережі як інструменту контролінгу. *Наукові праці НУХТ*. – 2009. – № 29. – С. 128–130.
 43. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія. Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
 44. Фалько. С. Г. Економіка підприємства : підручник для вузів – 2011. – С. 368
 45. Цюцюра С. В., Криворучко М. І., Цюцюра О. В. Ключові показники

- ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. – 2012. – № 10. – С. 87–91.
46. Шевченко Л.С. Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз : монографія. Національна юридична академія України ім. Я. Мудрого. – 2007. – С. 335
 47. Шкода Т. Н. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість освіти : за ред. В. І. Щелкунова, Г. В. Жаворонкової. – *Наукова думка*, 2010. – С. 620.
 48. Шульга А.Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда. *Бизнес информ.* - 2002. - № 9-10. - С. 60-62.
 49. Экономика США / Под ред. В.Б. Супян. : монографія. Санкт Петербург – 2003. – С.62.
 50. Закон України «Про оплату праці» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121). [Електронний ресурс] – Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
 51. Інструкція по визначенню вартості робочої сили (затверджена наказом Мінстату від 29.05.1997 №131 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0258-97> (дата звернення: 14.04.2020)
 52. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій (затверджена наказом Мінстату від 29.01.2003 N 23) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2003-%D0%BF> (дата звернення: 14.04.2020)
 53. Зінов'єва А.А. Зарубіжний досвід застосування Key Perfomance Indicators персоналу торгової організації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http:// www.tisbi.ru/assets/Site/Science/-2014/KEY3.pdf](http://www.tisbi.ru/assets/Site/Science/-2014/KEY3.pdf) (дата звернення:

01.06.2020)

54. Тертична Л. І. Методологічні підходи до визначення ефективності формування й використання людського капіталу на мікроекономічному рівні. Socio-economic problems of management: Collective monograph. Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. P. 160-174. URL: http://ecofin.at.ua/monografija_mn_2015.pdf. (дата звернення: 26.05.2020)
55. Про HR. Електронне професійне видання. Красіна О. Чи є щастя на робочому місці? [Електронний журнал] : [Режим доступу] – <https://prohr.rabota.ua/chi-isnyue-shhasty-a-na-robochomu-mistsi-tsikavi-trendi-ta-visnovki-doslidzhennya/> (дата звернення 03.06.2020 р.)
56. Хитра О. В., Ревякін Щ. С. Соціологія праці. Кафедра Управління персоналом та економіки праці. Хмельницький національний університет. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0171&T=07_1&lng=1&st=0 (дата звернення 01.06.2020).
57. Юрков О. С. Психологія професійної діяльності та психологічна діагностика організацій : курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 053 «Психологія», ступінь «Магістр». Мукачєво: МДУ, 2017. – С. 116.
58. BDO global. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – [Режим доступу]:- <https://www.bdo.global/en-gb/about/governance/global-board> (дата звернення 15.04.2020).
59. BDO Deuchland. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – [Режим доступу]:- <https://www.bdo.de/de-de/uber-bdo/bdo-international> (дата звернення 15.04.2020).
60. Deutsche Welle. Made for minds. Електронне видання. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – [Режим доступу]: <https://www.dw.com/ru> (дата звернення 15.04.2020).

61. European Institute for Gender Equality. “Gender Equality Index 2019: GermA1:A50a+A1:A50ny”. Official website: <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-germany> (дата звернення 27.05.2020).

ДОДАТКИ

Консолідований балансовий лист за 30 червня 2018 року

Активи

	06/30/2018		06/30/2017
	тис €	тис €	тис €
А. Основні засоби			
І. Матеріальні цінності			
1. Комп'ютерне програмне забезпечення	2059		1985
2. Ділова цінність	11197		13403
		13256	15388
ІІ. Матеріальні активи			
1. Земля і будівлі	3203		3344
2. Торговельне обладнання	5017		6159
		8220	9503
ІІІ. Фінансові активи			
1. Акції в дочірніх компаніях	52		52
2. Участь	6215		7130
3. Цінні папери основних засобів	12050		13344
4. Інші кредити	3667		0
		21984	20526
		43460	45417
В. Оборотні активи			
І. Поставки			
1. Робота в процесі	14192		14464
2. Авансові платежі отримані	-3584		-3435
		10608	11029
ІІ. Дебіторська заборгованість та інші активи			
1. Претензії по виплатах	60780		55186
2. Претензії до дочірніх компаній	40		49
3. Претензії до компаній, з якими Коефіцієнт участі існує	1579		981
4. Інші активи	3440		3162
		65839	59342
ІІІ. Грошові кошти в касі, банківські залишки		17469	20555
		93916	90926
С. Відкладені предмети		2652	2745
Д. Відкладені податкові активи		4730	4911
		144758	143999

Пасив

	06/30/2018		06/30/2017
	тис €	тис €	тис €
А. Власний капітал			
І. Передоплата		7800	7800
ІІ. Попередній прибуток		6522	5922
ІІІ. Перенесення збитків на прибуток майбутнього періоду		4391	2670
ІV. Консолідований чистий дохід / збиток, що відноситься до материнської компанії		287	-1721
V. Додаткові акції		37	121
		10225	9452
В. Положення			
1. Положення про пенсі	66012		
2. Податкові положення	319		
3. Інші положення	29062		
		115393	114227
С. Зобов'язання			
1. Торгова кредиторська заборгованість	3167		3621
2. Зобов'язання перед афілійованими (пов'язаними) компаніями	32		43
3. Зобов'язання перед компаніями, з якими відносини участі існують	232		380
4. Інші зобов'язання	15239		15754
		18670	19798
D. Попередньо оплачені витрати		440	522
		144758	143999

Консолідований прибуток з 1.07.2017 по 30.06.2018

	01.07.2017 – 30.06.2018		01.07.2016 – 30.06.2017	
	тис €	тис €	тис €	тис €
1. Продажі	213066		198170	
2. Зміна запасу незавершеного виробництва	-272		1015	
		212794		199185
3. Інші операційні доходи		6408		2691
		219202		201876
4. Витрати на персонал				
а. Зарплата	118964		113328	
б. Внески на соціальне страхування та витрати на пенсії та на підтримку	19729		19181	
с. збори	9218		6433	
	147911		138942	
5. Амортизація основних нематеріальних активів та основних засобів				
6. Інші операційні витрати	55995		55314	
		208978		197883
7. Дохід від участі у капіталі				
8. Інші доходи	163		120	
9. Проценти та подібні витрати	972		210	
10. Податки на доходи	8589		7347	
	922		-3256	
		-8376		-3761
11. Заробіток після сплати податків				
12. Інші податки		1848		232
13. Щорічний надлишок		54		51
		1794		181

Finanzlage	2017/18	2016/17
Liquidität (Wertpapiere des Anlagevermögens, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten)	€ 29,0 Mio.	€ 32,1 Mio.
Bilanzsumme	€ 143,7 Mio.	€ 143,0 Mio.
Verhältnis langfristige Werte (inklusive der Wertpapiere des Anlagevermögens) zu kurzfristigen Werten	31,4 % / 68,6%	31,9 % / 68,1 %
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände	€ 1,6 Mio.	€ 2,6 Mio.

Vermögenslage	2017/18	2016/17
Eigenkapital	€ 13,5 Mio.	€ 12,3 Mio.
Anteil Rückstellungen an Bilanzsumme ohne Eigenkapital	87,3%	86,6 %
Eigenkapitalquote	9,4 %	8,6 %

B.2. Entwicklung der einzelnen Unternehmensbereiche im Konzern

B.2.1. Unternehmensbereich Wirtschaftsprüfung

Die Wirtschaftsprüfung ist mit einem Umsatz von € 97,5 Mio. gegenüber dem Vorjahr sehr erfreulich gewachsen. Obwohl der Wirtschaftsprüfungsmarkt unverändert von einem intensiven Verdrängungswettbewerb verbunden mit einem hohen Honorardruck geprägt war, konnten wir den Umsatz um € 5,0 Mio. (5,4 %) erhöhen. Besonders hervorzuheben ist, dass dies auf rein organisches Wachstum zurückzuführen ist. Wie in den Vorjahren investieren wir weiter in den Ausbau unserer Expertise für eine stetig anwachsende Zahl an Kernbranchen und Spezialdienstleistungen. Diese Investitionen ermöglichen uns die Durchführung von wirtschaftlich attraktiven Beratungsprojekten in den Sektoren Banken und Finanzdienstleister, Versicherungen, IFRS-Beratung sowie Forensic, Risk & Compliance Beratung und Öffentliche Verwaltung. Weiterhin investieren wir in Berufsträger, da die Nachfrage nach Wirtschaftsprüfungsleistungen der BDO überproportional zunimmt.

Dem anhaltenden Preiswettbewerb im Prüfungsmarkt und erhöhten Anforderungen an Qualität und Effizienz im Prüfungsbereich begegnen wir mit einem ausgebauten IT-gestützten Prüfungsansatz sowie intensiven revolvierenden Maßnahmen der vorgelagerten Qualitätssicherung. Die digitale Transformation ist dabei ein Schwerpunkt.

44. Bezüge der Organe

	in T€
Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands	3.797
Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats	320
Gesamtbezüge der früheren Mitglieder des Vorstands bzw. deren Hinterbliebene	1.496
Pensionsrückstellungen für die früheren Mitglieder des Vorstands bzw. deren Hinterbliebene	16.224

45. Durchschnittliche Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter

	AG		Konzern	
	01.07.2017 bis 30.06.2018	01.07.2016 bis 30.06.2017	01.07.2017 bis 30.06.2018	01.07.2016 bis 30.06.2017
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater	426	456	441	469
Sonstige Fachkräfte	794	777	916	866
Verwaltungspersonal	389	392	411	415
	1.609	1.625	1.768	1.750

46. Nachtragsbericht

Nach dem Bilanzstichtag ergaben sich keine Vorgänge von wesentlicher Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage der AG und des Konzerns.

PASSIVA	Anhang	30.06.2018		30.06.2017
		T€	T€	T€
A. Eigenkapital	(23)			
I. Gezeichnetes Kapital	(24)		7.800	7.800
II. Gewinnrücklagen			6.522	5.922
III. Verlustvortrag			4.391	2.670
IV. Konzernjahresüberschuss/-fehlbetrag, der dem Mutterunternehmen zuzurechnen ist.			287	-1.721
V. Nicht beherrschende Anteile			37	121
			10.255	9.452
B. Rückstellungen				
1. Rückstellungen für Pensionen	(11,20,21,25)	86.012		83.242
2. Steuerrückstellungen	(12,26)	319		1.927
3. Sonstige Rückstellungen	(12,21,27)	29.062		29.058
			115.393	114.227
C. Verbindlichkeiten	(13,28)			
1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		3.167		3.621
2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	(29)	32		43
3. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	(30)	232		380
4. Sonstige Verbindlichkeiten	(31)	15.239		15.754
			18.670	19.798
D. Rechnungsabgrenzungsposten			440	522
			144.758	143.999

AKTIVA	Anhang	30.06.2018		30.06.2017
		T€	T€	T€
A. Anlagevermögen	(3,4,15,16)			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		2.059		1.985
1. EDV-Software		11.197		13.403
2. Geschäftswerte			13.256	15.388
II. Sachanlagen	(4,17)	3.203		3.344
1. Grundstücke und Bauten		5.017		6.159
2. Geschäftsausstattung			8.220	9.503
III. Finanzanlagen	(5)	52		52
1. Anteile an verbundenen Unternehmen		6.215		7.130
2. Beteiligungen		12.050		13.344
3. Wertpapiere des Anlagevermögens	(6,18)	3.667		0
4. Sonstige Ausleihungen	(6)		21.984	20.526
			43.460	45.417
B. Umlaufvermögen				
I. Vorräte				
1. In Arbeit befindliche Aufträge	(7)	14.192		14.464
2. Erhaltene Anzahlungen	(7)	-3.584		-3.435
			10.608	11.029
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	(8)			
1. Forderungen aus Leistungen		60.780		55.186
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	(19)	40		49
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		1.579		981
4. Sonstige Vermögensgegenstände	(9,20)	3.440		3.126
			65.839	59.342
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	(10,21)		17.469	20.555
			93.916	90.926
C. Rechnungsabgrenzungsposten			2.652	2.745
D. Aktive latente Steuern	(14,22)		4.730	4.911
			144.758	143.999

KONZERNBILANZ ZUM 30. JUNI 2018

AKTIVA	Anhang	30.06.2018		30.06.2017	
		T€	T€	T€	T€
A. Anlagevermögen					
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	(3,4,15,16)				
1. EDV-Software		2.059		1.995	
2. Geschäftswerte		11.197		13.403	
			13.256	15.398	
II. Sachanlagen	(4,17)				
1. Grundstücke und Bauten		3.203		3.344	
2. Geschäftsausstattung		5.017		6.159	
			8.220	9.503	
III. Finanzanlagen	(5)				
1. Anteile an verbundenen Unternehmen		52		52	
2. Beteiligungen		6.215		7.130	
3. Wertpapiere des Anlagevermögens	(6,18)	12.050		13.344	
4. Sonstige Ausleihungen	(6)	3.667		0	
			21.984	20.526	
			43.460	45.417	
B. Umlaufvermögen					
I. Vorräte					
1. In Arbeit befindliche Aufträge	(7)	14.192		14.464	
2. Erhaltene Anzahlungen	(7)	-3.584		-3.435	
			10.608	11.029	
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	(8)				
1. Forderungen aus Leistungen		60.780		55.186	
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	(19)	40		49	
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		1.579		981	
4. Sonstige Vermögensgegenstände	(9,20)	3.440		3.126	
			65.839	59.342	
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	(10,21)		17.469	20.555	
			93.916	90.926	
C. Rechnungsabgrenzungsposten			2.652	2.745	
D. Aktive latente Steuern	(14,22)		4.730	4.911	
			144.758	143.999	

PASSIVA

A. Eigenkapital

I. Gezeichnete:

II. Gewinnrück:

III. Verlustvort:

IV. Konzernjah Mutterun:

V. Nicht behe

B. Rückstell

1. Rückst

2. Steuer

3. Sonst

C. Verbin

1. Verbi

2. Verb

Unte

3. Vert

ein

4. Son

D. Rech

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG
VOM 1. JULI 2017 BIS ZUM 30. JUNI 2018

	01.07.2017 - 30.06.2018		01.07.2016 - 30.06.2017	
	TE	TE	TE	TE
1. Umsatzerlöse				
2. Veränderung des Bestands in Arbeit befindlicher Aufträge	(34)	213.066	198.170	
		-272	1.015	
3. Sonstige betriebliche Erträge	(20,35)	212.794	199.185	
		6.408	2.691	
		219.202	201.876	
4. Personalaufwand	(12,36)			
a. Gehälter		118.964	113.328	
b. Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	(11)	19.729	19.181	
c. Honorare		9.218	6.433	
		147.911	138.942	
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	(3,4,5)	5.072	5.627	
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	(37)	55.995	55.314	
		208.978	197.883	
		10.224	3.993	
7. Erträge aus Beteiligungen		163	120	
8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		972	210	
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	(11,20,36,38)	8.589	7.347	
10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	(39)	922	-3.156	
		-8.376	-3.151	
11. Ergebnis nach Steuern			1.848	232
12. Sonstige Steuern			54	51
13. Jahresüberschuss	(40)	1.794	1.802	181