МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2023 р.	«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи мотивації праці логістичного персоналу підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Іванова Ламіра Ліліанівна _____
(підпис)

Керівник Осмятченко Володимир Олександрович _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувавла недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Іванової Ламіри Ліліанівни

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації праці логістичного персоналу підприємства»

керівник роботи Осмятченко В. О., д. е. н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства.
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та системи мотивації праці ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».
Розділ 3. Заходи з удосконалення системи мотивації логістичного персоналу ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 2 рисунках та 14 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____ (підпис) **Л. Л. Іванова** (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис) **В. О. Осмятченко** (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади мотивації трудової діяльності персоналу підприємства. Розглянуто методичні підходи до управління мотивацією трудової діяльності персоналу. Проведена діагностика системи мотивації праці персоналу ТОВ «Ямпільський маслосирзавод». У роботі було запропоновано вдосконалення мотиваційного механізму логістичного персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота складена на 83 сторінках (без урахування додатків), містить 14 таблиць, 2 рисунки.

Ключові слова: мотивація, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, система мотивації персоналу, логістичний персонал.

ANNOTATION

The qualification paper considers and summarizes the existing theoretical and methodological foundations of personnel motivation at the enterprise. Methodological approaches to managing staff motivation are described. Diagnostics of the system of personnel motivation in LLC "Yampolsky Creamery" was carried out. Improvements to the motivational mechanism of logistics personnel of the enterprise were proposed.

The qualification paper is compiled on 85 pages (excluding appendices), contains 14 tables, 2 figures.

Key words: motivation, material incentives, non-material incentives, personnel motivation system, logistics personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1. Сутність та складові мотиваційного механізму праці персоналу 10
1.2. Матеріальне та нематеріальне стимулювання праці: зміст та принципи організації 14
1.3. Характеристика сучасних методів мотивації праці персоналу підприємства 28
Висновки до розділу 1 37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД» 40
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» 40
2.2. Оцінка діючої на підприємстві системи мотивації праці 46
2.3. Аналіз взаємозв'язку мотивації та продуктивності праці логістичного персоналу 52
Висновки до розділу 2 57
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЛОГІСТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД» 59
3.1. Впровадження сучасних форм оплати праці логістичного персоналу 59
3.2. Удосконалення системи преміювання логістичного персоналу на підприємстві 64
3.3. Розвиток нематеріального стимулювання праці 67
Висновки до розділу 3 71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78
ДОДАТКИ 84

ВСТУП

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки є безпосередньою причиною їх поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації є, по суті, головним завданням управління персоналом. Унаслідок змін у змісті роботи з точки зору науково-технічного прогресу, широкої автоматизації та інформатизації виробництва, в результаті підвищення рівня освіти та соціальних очікувань працівників, значення мотивації ще більше зросло, ускладнило зміст цього типу управління.

Нині для ефективної діяльності підприємству потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високоорганізовані та прагнучі до трудової самореалізації особистості. Забезпечити ці якості працівника важко за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та жорсткого зовнішнього контролю. Лише люди, які усвідомлюють сенс своєї діяльності і прагнуть досягти встановлених цілей, можуть розраховувати на високі результати. Формування таких працівників є завданням мотиваційного управління.

Мотивацію трудової діяльності персоналу організації необхідно розглядати як систему комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на співробітників для досягнення цілей підприємства. Незважаючи на очевидну зацікавленість підприємства у високій мотивації персоналу, це ще процес спонукання працівників для досягнення особистих цілей, для задоволення власних потреб, за допомогою трудової діяльності. Таким чином мотивація персоналу має двосторонній ефект і безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня соціального благополуччя.

Визнана в науці і практиці значимість мотивації актуалізує завдання системного, міждисциплінарного дослідження. Розвиваючись на стику економіки, менеджменту, психології мотивація праці персоналу підприємства є одним з головних напрямів не лише системи управління персоналом, а й

усієї системи управління підприємством, незалежно від його специфіки.

Актуальність роботи полягає в тому, що вона присвячена реальним проблемам мотивації персоналу, яке є об'єктом дослідження в роботі. На даному підприємстві спостерігається висока плинність кадрів і напружений соціально-психологічний клімат, тому розроблені в роботі заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу матимуть практичне застосування на даному підприємстві.

Ступінь розробленості теми дослідження досить висока. Окремі статті або розділи в монографіях з даної тематики опубліковували М. А. Баташева, Т. Л. Безрукова, В. В. Данилова, Д. Ю. Іванов, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська, Л. Д. Гармідер, Н. І. Климович, Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов, О. І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевич та інші.

Метою роботи є розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання логістичного персоналу ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

Для досягнення зазначеної мети поставлені і вирішені наступні *завдання:*

– вивчити сутність і складові мотиваційного механізму праці персоналу;

– розглянути матеріальне та нематеріальне стимулювання праці, зміст та принципи його організації;

– надати характеристику сучасних методів мотивації праці;

– проаналізувати організаційно-економічну характеристику та фінансовий стан ТОВ «Ямпільський маслосирзавод»;

– оцінити діючу на підприємстві систему мотивації праці;

– провести аналіз взаємозв’язку мотивації та продуктивності праці логістичного персоналу;

– запропонувати впровадження сучасних форм оплати праці логістичного персоналу;

– надати пропозиції щодо вдосконалення системи преміювання

логістичного персоналу на підприємстві;

– оцінити розвиток нематеріального стимулювання праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи мотивації логістичного персоналу підприємства.

Предметом дослідження є методи, засоби та інструменти системи мотивації та стимулювання логістичного персоналу ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

Гіпотеза дослідження – ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання, що сприяє підвищенню компетентності співробітників, підприємницького духу, активності, прихильності певним завданням з максимальною ефективністю.

Методичну і теоретичну основу роботи склали нормативні і законодавчих акти, що визначають організацію і ведення бухгалтерського обліку, а також були використані: статистичні дані, монографії вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали міжнародних і українських науково-практичних конференцій, матеріали, представлені в інтернеті, інформація, що міститься в довідниках, щорічниках, аналітичних оглядах, тематичних доповідях, статтях періодичних видань.

Практична значимість даної роботи полягає в тому, що наведені в даній роботі система мотивації та стимулювання персоналу. Досягнуті результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

В основу дослідження покладено загальні наукові і спеціальні методи: системного і логічного аналізу, порівняння і узагальнення, економічного і статистичного аналізу для формування таблиць, діаграм, графіків і подання результатів теоретичних і практичних досліджень у наочній формі.

Структура роботи. Робота має 83 сторінки (без урахування додатків), 14 таблиць, 2 рисунки та список використаних джерел з 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові мотиваційного механізму праці персоналу

У даний час зацікавленість і бажання працівників ефективно та якісно виконувати свої службові обов'язки є одним з головних внутрішніх чинників, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. В основі знаходиться мотивація працівників, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів. Керівник підприємства повинен володіти інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що – необхідним і обов'язковим для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на даному підприємстві. Крім цього, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативне, плідне й продуктивне, для чого керівництву необхідно стимулювати і заохочувати своїх працівників. Перед керівництвом підприємства стоїть важливе питання – чим, з допомогою яких засобів і методів підвищити мотивацію персоналу? У зв'язку з цим найважливішим завданням кадрової служби на підприємстві є розробка і реалізація мотиваційного механізму в управлінні персоналом, напрямки якого будуть орієнтовані на спонукання працівників до ефективної трудової діяльності. Все вищевикладене свідчить про актуальність і своєчасність розгляду питань формування і вдосконалення мотиваційного механізму та його структури на сучасному підприємстві [33].

Питаням мотивації праці персоналу присвячено праці багатьох вчених, серед яких Л. В. Балабанова [1], Л. В. Бондарчук, Н. П. Ніколайчук [2], В. Я. Брич [3], Л. С. Громко [5], М. П. Денисенко [6], О. Ю. Будякова та багато інших вчених.

А. О. Климчук розглядає мотиваційні механізми на прикладі підприємства, показує ступінь взаємозв'язку між показниками заробітної плати, в тому числі преміювання, плинності працівників, задоволеність

персоналу умовами і результатами праці [17, с. 12].

Однак мотиваційний механізм управління персоналом на сучасному підприємстві вивчений недостатньо, у зв'язку з чим вивчення складових елементів його структури є актуальним та своєчасним. Тому метою є розробка найбільш ефективного мотиваційного механізму управління персоналом підприємства [6, с. 31].

Для цього в роботі потрібно:

– проаналізувати та охарактеризувати основні закордонні моделі управління мотивацією персоналу підприємства;

– уточнити визначення поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства»;

– визначити основні елементи для розробки структури вдосконаленого мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства;

– розглянути та детальніше проаналізувати категорії матеріального та нематеріального стимулювання працівників;

– запропонувати напрямки вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства.

Система управління персоналом – СУП – це структура управління персоналом організації, яка складається з елементів, компонентів і підсистем, що взаємодіють і впливають один на одного. За визначенням Мурашко М. І.: «Система – це сукупність цілісних упорядкованих взаємопов'язаних елементів і підсистем, що взаємодіють між собою і беруть участь в тому чи іншому вигляді в процесі функціонування щодо забезпечення свого призначення і досягнення будь-якої мети» [32, с. 31]. Підсистема (напрямок СУП) – це самостійна частина системи зі своєю структурою: елементами і зв'язками.

Напрямки (підсистеми) СУП:

– наймання та відбір персоналу;

– адаптація персоналу;

– атестація персоналу;

– навчання та розвиток персоналу;
– організаційна культура підприємства;
– кадровий документообіг в організації;
– управління плинністю персоналу;
– соціально-психологічний клімат в організації;
– роль керівника в організації;
– кадрова політика підприємства;
– мотивація і стимулювання праці персоналу на підприємстві та ін.

Елементами підсистем СУП можуть бути наукові підходи, принципи, методи, способи управління, планування, організації та різні зв'язки між ними. Зв'язки між елементами можуть бути внутрішніми і зовнішніми, прямими, зворотними, комбінованими, цілеспрямованими і іншими, в залежності від взаємодії між елементами і підсистемами системи управління персоналом підприємства, фірми і будь-якої організації.

Стратегія управління персоналом підприємства. «Стратегія управління персоналом – це планування і діяльність, спрямовані на послідовне прийняття рішень і застосування методів, що дозволяють провести аналіз, дати оцінку і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації розвитку організації» [44, с. 19].

Стратегія повинна вироблятися з урахуванням інтересів власників, керівників підприємства і персоналу.

Одним з основних завдань Стратегії є: забезпечення умов балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Отже, для економічної складової необхідно оптимальне використання персоналу для досягнення цілей організації. (Наприклад: збільшення виробництва обсягу товару при мінімальній кількості використання персоналу). Тоді, коли соціальна складова спрямована на соціально-економічні інтереси і потреби персоналу.

Фахівці виділяють три концепції (стратегії) управління СУП, заснованих на управлінні персоналом [44]:

1) стратегія управління персоналом визначається стратегією організації.

2) стратегія управління персоналом є направляючою, незалежною від стратегії організації.

3) комбінована, тобто синтез двох попередніх (коли стратегія організації враховує наявний потенціал персоналу).

Досягнення балансу між економічною і соціальною складовою є також найважливішим завданням мотивації і стимулювання праці персоналу в організації для підвищення ефективності виробничої діяльності.

Мотивація – це стратегічна складова забезпечення ефективної праці персоналу, а стимулювання – тактична. Мотивація – «це процес стимулювання окремого співробітника або групи людей до дій, що призводить до здійснення цілей організації» в перспективі [44, с. 102].

Стимулювання – це «тактика вирішення проблеми є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу» [45, с. 58].

Мотивація і стимулювання, як способи управління працею персоналу мають одну мету, але «протилежні за спрямованістю «але при цьому вони» взаємно доповнюють один одного» [48, 49].

Основна мета розвитку підсистеми мотивації праці в організації спрямована на розвиток ефективного виробництва товарів або послуг, що надаються їх споживачам, для отримання прибутку підприємством.

Роботодавці зацікавлені у високопродуктивній праці, для цього необхідна сучасна система управління персоналом і розвинена гнучка підсистема (напрямок) мотивації праці персоналу на підприємстві. Мотивацію і стимулювання праці персоналу в організації слід розглядати як один з визначальних напрямків (підсистем) СУП.

1.2. Матеріальне та нематеріальне стимулювання праці: зміст та принципи організації

Сфера оптової та роздрібної торгівлі є однією і динамічних і швидкозростаючих сфер економіки в Україні. Майже в кожному населеному пункті відкриті торгові центри, магазини великої місткості і різні торгові точки. Внаслідок цього можна зробити висновок, що сфера роздрібної торгівлі дає найбільшу кількість робочих місць у даний час.

Тому необхідно озвучити ряд особливостей ринку праці в сфері роздрібної торгівлі:

1) високий рівень плинності кадрів, особливо торгово-оперативного персоналу: продавці, касири, продавці-консультанти;

2) наявність високого рівня конкуренції на ринку праці;

3) низька соціальна престижність торгових професій в суспільстві.

Часта зміна торгово-оперативного персоналу сприймається керівництвом підприємств роздрібної торгівлі як норма, що пояснюється низьким іміджем сфери торгівлі.

Саме ця проблема не дозволяє належним чином підготувати і впровадити персонал з високим рівнем якості надаваних послуг в процес, внаслідок чого якість надаваних послуг низька. У підсумку виходить «замкнуте коло». Тому метою даної роботи є розгляд різних теорій мотивації і стимулювання з подальшою розробкою оптимальної моделі для застосування на практиці.

Праця як одна з доцільних і основних видів діяльності людини, яка задовольняє основні життєві потреби, є необхідною життєвою умовою існування окремого індивіда і людства в цілому. Отже, необхідність підтримки життєвих потреб спонукає людину до праці, тому головною умовою ефективності і продуктивності праці є його мотивація і стимулювання.

При вивченні різної літератури в даній сфері, присутній точка зору про

тотожність категорій «мотив» і «стимул».

«Стимул» (від лат. Stimulus – батіг, що рухає тварину) – це зовнішні спонукання, що мають цілеспрямовану спрямованість [3, с. 862].

Мотив також означає спонукання до дії, але в даному випадку крім зовнішніх факторів роблять свій вплив і внутрішні фактори, такі як совість, почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство тощо.

Варто відзначити, що стимул перетворюється в мотив, тільки коли людина усвідомлює це. Для досягнення високої ефективності праці персоналу в роздрібній торгівлі необхідно побудувати таку модель мотивації, яка підкріплена підібраними стимулами з урахуванням особливості роботи в сфері роздрібної торгівлі.

Поділ суспільної праці в сфері торгівлі на фізичний і розумовий передбачає той факт, що фізичний примус до праці є архаїчною і неприпустимою формою мотивації співробітників. Перш за все, необхідно вивчити теорію трудової мотивації і її еволюцію в історії. Розвиток теорії мотивації відбувався умовно у вісім етапів. Перші чотири етапи, які отримали свій розвиток до кінця XIX ст., ґрунтувалися на реакції людини на конкретні умови і результати праці. З кінця XX ст. акцент переноситься на психологічні чинники, групові цілі та особисті потреби конкретного індивіда. Внаслідок чого можна виділити чотири сучасних етапи розвитку теорії мотивації.

Перший з них полягає в розвитку школи «наукового управління» під керівництвом Ф. Тейлора, яка ґрунтується на науковій системі знань про методи раціональної організації виробництва і праці (кінець XIX – початок XX ст.).

Другий етап характеризується розвитком теорії американського соціолога Е. Мейо, яка базується на дослідженні соціально психологічних процесів.

На третьому етапі отримали свій розвиток і поширення змістовна і процесуальна теорії мотивації.

Четвертий етап характеризувався переоцінкою ролі людини в

суспільному виробництві.

Зупинимося на розгляді змістовної та процесуальної теорій мотивації більш детально, так як саме вони до сих пір роблять істотний вплив на практичне застосування методів мотивації персоналу.

Змістовні теорії, до яких належать теорії мотивації А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Гецберга, ґрунтуються на аналізі потреб людини.

У свою чергу процесуальні теорії (теорія очікувань або модель мотивації В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера) базуються на акцентуванні і виділенні певного виду поведінки людини.

При розробці ефективно моделі мотивації і стимулювання в сфері роздрібної торгівлі окремо мають ряд недоліків. Змістовні теорії акцентує свою увагу на аналізі факторів мотивації, проте не стосуються самого процесу мотивації. А процесуальні теорії, аналізуючи сам процес мотивації, не стосуються вивчення змісту мотивів. Можна зробити висновок, що дані види теорій швидше взаємодоповнюють один одного. Також в розробці ефективної моделі мотивації і стимулювання персоналу буде корисним вивчити досвід різних країн [33].

Наприклад, в Америці акцент робиться на загальний рівень добробуту і розвитку підприємництва, внаслідок чого упор робиться на національні особливості і прагнення до досягнення особистого успіху кожного окремого співробітника.

Європейська модель мотивації праці базується на заохоченні почуттів спільності працівників, виховання духу партнерства та налагодження неформальних контактів, а також розвиток творчих навичок працівників.

Японська модель ґрунтується на гармонії у взаєминах праці і капіталу. Там широкого поширення набула система «довічного найму» співробітників. Варто відзначити, що не малу роль в регулюванні відносин між персоналом і роботодавцем, в розвинених країнах займає держава. Регулювання полягає в розвитку ефективного трудового законодавства, визначення мінімального

розміру оплати праці, диференціації доходів населення, встановлення соціальних гарантій.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що чим ширший спектр мотивів буде враховувати модель мотивації, тим ефективнішим буде механізм мотивації праці на практиці. А також варто розуміти, що адекватна винагорода праці дає людині можливість задовольнити необхідні потреби. І звичайно, ступінь задоволення широкого спектру потреб і амбіцій персоналу визначає його подальше ставлення до праці і до конкретних його результатів.

Якщо повернуться до ситуації у сфері роздрібної торгівлі, найчастіше можна помітити, що переважно в Україні керівництво організацій для підвищення рівня доходу спрямовують кошти на впровадження нових технологій, зміну технічного обладнання, проте увага людським ресурсам практично не приділяється. Це проявляється в низькому рівні оплати праці, відсутності додаткових заходів підтримки персоналу у вигляді додаткового медичного обслуговування, санаторно-курортного лікування, відсутність заходів матеріальної підтримки тощо. Так само варто відзначити, що практично не приділяється увага організаційній культурі всередині організації і підтримці командного духу. Престижність і зацікавленість у праці в сфері роздрібної торгівлі падає, страждає від цього рівень обслуговування, від чого так само залежить рівень доходу організації.

Виходить, що тільки лише удосконалення технічної бази не дає належних результатів. Тому керівництво організації повинно приділяти достатньо уваги мотивації персоналу для досягнення високого рівня якості обслуговування [27].

При розробці ефективної системи мотивації варто відзначити, що існують матеріальний і нематеріальний вид стимулювання. З точки зору рівня витрат можна виділити високо Витратні і низько витратні методи нематеріального стимулювання. Варто зазначити, що у зв'язку з тим, що у сфері роздрібної торгівлі персонал переважно більш орієнтований на матеріальне стимулювання, увага нематеріальним методам стимулювання

практично не приділяється. Тому основними факторами для встановлення рівня зарплати персоналу для керівництва є загальний обсяг виручки, асортиментна політика, тактика продажів, розподіл обов'язків серед персоналу, рівень обслуговування.

Внаслідок даних обставин, найбільш поширеною системою матеріальної мотивації в роздрібній торгівлі є система відрядної оплати праці. Дана система ґрунтується на аналізі наступних видів показників, які можуть варіюватися від конкретної сфери продажів: обсяг виручки, виконання плану з продажу, виконання стандартів обслуговування, рівень знання асортименту тощо.

Це означає, що рівень зарплати співробітника безпосередньо залежить від доходу підприємства. Крім окладу співробітник отримує так званий відсоток від продажів. І в залежності від прийнятих показників цей відсоток може обчислюватися від рівня особистого продажу або від колективного обсягу продажів. Плюсами даної системи оплати праці в рамках матеріального стимулювання співробітників є:

– зв'язок інтересів співробітника з інтересами компанії в області збільшення продажів;

– прозора система нарахування зарплати на основі показників, які можна дізнатися і вирахувати;

– наявність перспективи розвитку співробітника.

Зазначимо, що практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн щодо управління мотивацією персоналу є для вітчизняних підприємств прикладом і фундаментальною базою для розробки власного механізму мотивації працівників. При дослідженні та аналізі досвіду зарубіжних країн в даний час можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, турецька, а також модель Великобританії (табл. 1.1).

В основі американської моделі мотивації лежать соціальні і культурні особливості нації. Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного

Таблиця 1.1

Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства

Види моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
Японська модель	Стимулювання працівника здійснюється на підставі складових: рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також віку та стажу трудової діяльності
Американська модель	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управлінні підприємством
Модель Великобританії	Застосування грошової, акціонерної та коливної заробітної плати в залежності від отриманого прибутку
Німецька модель	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці
Турецька модель	Застосовуються матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, періодично поліпшуються умови праці

Джерело: [2, с. 78; 3; 10, с. 510]

працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів.

Керівництво підприємства вважає, що працівники можуть брати участь у розподілі прибутку і доходів, в управлінні, а також мати частку у власності.

Характерною особливістю моделі мотивації персоналу у Великобританії є залежність заробітної плати від прибутку (грошова та акціонерна). Також може бути використана коливається заробітна плата, яка залежить тільки від прибутку підприємства.

При формуванні німецької моделі мотивації персоналу головне полягає в тому, що інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці.

Що стосується турецької моделі, то можна відзначити, що, крім матеріальної мотивації, керівництво активно впроваджує корпоративну культуру, методи психологічної мотивації, періодично покращує умови праці працівників. Застосування даної моделі дозволяє задовольнити потреби працівників і підвищити їх мотивацію.

На даному етапі багато вчених у своїх працях досліджують

мотиваційний механізм управління персоналом. А. В. Лобза і І. С. Гузь формулюють мотиваційний механізм як комплексну систему різних способів впливу на персонал організації [17, с. 511]. С. Кравченко і О. Корнєва підкреслюють, що мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників [12, с. 286].

При формуванні мотиваційного механізму необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями механізму повинні бути прості в розумінні і доступні як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом підприємства, повинні змінюватись і гнучко видозмінюватися, а також адаптуватися до ситуації, сприятливої чи несприятливої ситуації. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

Поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» трактується в даній роботі в якості сукупності принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства.

Нами пропонується структура мотиваційного механізму, яка включає в пріоритетні напрямки та очікуваний результат себе наступні складові: головна мета, задачі, принципи, методи, інструменти, пріоритетні напрямки.

Так, головна мета механізму полягає в поліпшенні трудових результатів роботи персоналу і в його збереженні [6, с. 31]. При формуванні мотиваційного механізму важливе значення мають принципи, які є основою його розробки і функціонування і дозволяють досягти поставлену мету. Розроблений мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

– підвищення корпоративної культури і соціальної відповідальності

підприємства;

– забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;

– підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;

– стимулювання працівників для формування професійних компетенцій і задоволення потенційних можливостей;

– створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем.

Зазначимо, що при реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом. На підставі вищевикладеного можна виділити ряд принципів формального управління персоналом – мотивація, вплив влади, наставництво та ін.

При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінному та ініціативному виконанню своєї роботи, при цьому отримуючи грошову або грошове винагороду за виконаний працю. При неякісному, несумлінне, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів.

Слід звернути увагу на те, що, щоб уникнути низько ефективної діяльності персоналу, керівництву слід постійно застосовувати різні способи його мотивації до ефективної трудової діяльності. При розгляді принципу впливу влади слід зазначити, що роботодавець надає пряме вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника. Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність і прагнення до професійного зростання працівників [2, с. 78].

До неформальним методам управління можна віднести наступні: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися

соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, роботодавець, в свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливо і наявність взаємовиручки. При сформованих різних обставин форс-мажорних ситуаціях трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідних працівників. До результатів праці працівника роботодавець зобов'язаний підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в трудовій діяльності.

Для того, щоб досягти основну мету мотиваційного механізму з використанням вищевикладених принципів, керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні методи мотивації персоналу. Вчені виділяють методи мотиваційного характеру і класифікують їх на методи прямої мотивації та методи непрямої (примусової) мотивації [1, с. 55; 4, с. 111].

Методи прямої мотивації можна умовно розділити на матеріальну (грошову) і нематеріальне стимулювання. Щодо матеріального стимулювання можна відзначити, що результатом його застосування є зростання добробуту працівників в обмін на більш продуктивну роботу. Грошову винагороду працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів стимулювання персоналу.

Однак звернемо увагу і на те, що грошове стимулювання ефективно в тому випадку, якщо працівник вважає заробітну плату справедливою і гідною щодо його праці. Працівник у даному випадку повинен розуміти, що витрачені ним фізичні і розумові сили, а також отриманий кінцевий результат мають прямий зв'язок з грошовою винагородою. Проте в даний час, з

урахуванням специфіки діяльності багатьох підприємств і організацій, дуже часто складається ситуація, коли роботодавцю складно об'єктивно оцінити ефективність і обсяг роботи у багатьох працівників у зв'язку з відсутністю її прямої оцінки. Це призводить до відсутності диференціації в оплаті праці є причиною незадоволення оплатою праці, що призводить до зниження його продуктивності.

Підкреслимо, що заробітна плата завжди є важливою частиною системи оплати і стимулювання праці, а також виступає одним з найбільш ефективних інструментів впливу на ефективність праці персоналу підприємства [11, с. 10].

Крім грошового стимулювання, керівництво може застосовувати такі види стимулювання, як надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення працівника, надання допомоги в отриманні житла, у вирішенні питання із влаштуванням дітей у дитячі садки, забезпечення харчуванням (в тому числі безкоштовним) та службовим транспортом.

До додаткового стимулювання працівників також можна віднести знижки на придбання продукції фірми, надання медичних послуг та ін. Що стосується стимулювання у неробочий час, то можна виділити задоволення потреб персоналу відпочинку, а також соціально-психологічних потреб, що передбачає надання працівнику часу для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами.

Важливим моментом є і стимулювання діяльності працівника, яке спрямоване на задоволення потреб у самовираженні і самоактуалізації, виражене у можливості кар'єрного зростання, бажаного переведення на інше місце роботи всередині даного підприємства. Роботодавець також може запропонувати, за необхідності, роботу з гнучкими формами зайнятості – гнучким графіком, неповним робочим днем, що дозволить бути задіяними у трудовій діяльності жінкам, які мають малолітніх дітей, студентам, неповнолітнім, особам з обмеженими можливостями здоров'я [12, с. 138].

Для працівника гнучкі форми зайнятості в роботі надають позитивні ефекти. Так, працівник, залежно від трудового договору, оформившись на роботу з гнучкими формами зайнятості, отримує конкретний обсяг роботи, який необхідно виконати за певні встановлені терміни, або скорочений робочий час, а також можливість роботи, яка здійснюється дистанційно (на дому).

Нематеріальне стимулювання класифікується на соціальний, моральний, соціально-психологічний [13, с. 140]. Соціальне стимулювання передбачає престижність роботи, можливість прийняття рішень самостійно та інші права. Моральне стимулювання пов'язане з наданням керівництвом можливості для реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. На підставі того, як складаються соціально-психологічні відносини працівника з керівництвом і трудовим колективом, також формується задоволеність працею [14].

Непряма (примусова) мотивація базується на примушенні працівника виконувати те чи інше завдання, доручене керівництвом. Як правило, при надмірному застосуванні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників. Інструментарієм даного методу є різні розпорядчі документи, такі як накази, розпорядження та ін.

Під впливом методів прямої і непрямої мотивації в правильній пропорції працівники здійснюють свою трудову діяльність найбільш раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найкращих кінцевих результатів, підвищуючи продуктивність праці. Керівник при використанні різних методів мотивації повинен враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи особистісні та психологічні особливості його поведінки.

Сьогодні все частіше на сучасних підприємствах можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає за необхідне в більшій мірі використовувати методи морального стимулювання. Це пов'язано з тим, що у підприємства не завжди є фінансові засоби і можливості для підтримання

належного рівня матеріальної мотивації працівників з допомогою грошового стимулювання [7, с. 43].

При цьому моральне стимулювання для керівництва підприємства обходиться значно дешевше. На підставі узагальнення вищевикладеного в таблиці 1.2 систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Таблиця 1.2

Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
– заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; – організація харчування та субсидії на харчування; – оплата санаторно-курортного лікування працівників; – участь працівників у прибутках; – плани додаткових виплат; – участь працівників в акціонерному капіталі; – знижки на придбання продукції підприємства; – надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; – організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; – надання допомоги у придбанні працівником житла; – оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; – надання службового транспорту; – оплачувані невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін.	– надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; – надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; – надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки; – забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; – створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником; – надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Джерела: [4, с. 112; 5; 15, с. 361]

Керівнику слід організувати процес роботи на підприємстві таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком підприємства в цілому [16, с. 150]. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи

стимулювання персоналу.

Праця має бути організований так, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості. Без сумнівів, для працівника дуже велике значення має пряма мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву не можна забувати і про ефективність нематеріального стимулювання.

Отже, у науковому дослідженні проаналізовано основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства – японська, американська, німецька, турецька, модель Великобританії, які показують практичний позитивний досвід передових і розвинених країн щодо формування мотиваційного механізму управління найманими працівниками підприємства. Запропоновано найбільш ефективний мотиваційний механізм управління персоналом підприємства, який має свою структуру і включає в себе такі складові елементи, як ціль, задачі, сукупність певних принципів, методів та інструментів, а також пріоритетні напрями, що дозволяють керівництву підприємства підвищити результативність трудової діяльності працівників. Крім цього, детально розглянуті методи прямої і непрямої мотивації персоналу підприємства. Розроблені авторами пріоритетні напрями мотиваційного механізму дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та покращити організацію соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями.

Таким чином, для сфери роздрібної торгівлі в Україні характерно те, що фіксована частина доходу (оклад) зазвичай становить менше 50% від щомісячного рівня доходу, а змінна частина залежить від відсотка від продажів. При цьому варто відзначити, що якщо відсоток залежить від особистого рівня продажів, то згодом це може привести до виникнення конфліктних ситуацій і як наслідок до падіння рівня обслуговування. А при колективному обсязі продажів є ризик, що не всі співробітники будуть якісно працювати, а основний обсяг продажів буде досягатися за рахунок лідерів і працьовитих працівників, що згодом так само може привести до конфліктів

[24].

Відповідно до цього видно, що наявність лише тільки матеріальних методів стимулювання недостатньо. При розробці ефективної моделі мотивації співробітників в роздрібній торгівлі необхідно робити акцент на психологічні фактори з метою задоволення різних рівнів потреб персоналу і кожного співробітника, зокрема. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі можна запропонувати сегментування відділів по групах товарів, щоб кожен співробітник мав свою зону відповідальності. Так само преміювання всіх співробітників при виконанні загального плану продажів. Заохочення кращих співробітників. Це заохотить почуття «здорової конкуренції» серед співробітників з нереалізованою потребою у визнанні і так званих «лідерів». Так само наявність різних заходів на розвиток і підтримку організаційної культури є не маловажними факторами мотивації персоналу. Наявність додаткових соціальних гарантій дозволяють задовольнити потреби в безпеці співробітників.

Таким чином, можна зробити висновок, що розробка грамотної системи мотивації вимагає істотних вкладень з боку керівництва організації. Так як систему мотивації можна умовно розділити на два блоки: це матеріальна і нематеріальна мотивація, кожен з них вимагає ретельного опрацювання. Під нематеріальними прийомами мотивації розуміються такі заохочення, які не видаються співробітнику у вигляді готівкових або безготівкових грошових коштів, але часто вимагають інвестицій з боку компанії. Нематеріальне стимулювання дає можливість компанії висловити вдячність і подяку співробітникам за їх ефективну працю. Тому наявність одних лише матеріальних методів мотивування не дають ефективності. На закінчення можна сказати, що ефективність системи мотивації залежить від дотримання керівництвом торгового підприємства наступних принципів мотивації:

– встановлення чітких цілей і завдань;

– розумне співвідношення поставленої мети і винагороди за результат виконаної роботи;

– оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;

– гласність і наявність зворотного зв'язку.

1.3. Характеристика сучасних методів мотивації праці персоналу підприємства

Від ефективності формування та реалізації мотивації і стимулювання персоналу залежить якість роботи, ефективність трудового вкладу, соціально-психологічний клімат колективу. Можна сказати, що система мотивації і стимулювання є центральною функціональною підсистемою системи управління персоналом в цілому. Від якості реалізації системи залежить належна поведінка працівників.

Важливо розібратися, чому одні працівники виконують свої функції із задоволенням, до додаткових завдань ставляться з розумінням, проявляють ініціативу в прийнятті рішень. А інші працюють «з-під палиці». Потрібно розуміти, які спонукання рухають працівником і виробити потрібні методи стимулювання їх трудової активності.

У сучасних організаціях розроблено багато методик для оцінки результативності праці. Популярні рейтинги, коли для оцінки праці працівника розробляються критерії. Це може бути кількість укладених договорів, закритих позицій, проведених заходів, зустрічей [4].

Кожному виду роботи присвоюється відповідний бал. Бал в свою чергу коштує енну кількість грошей. Для співробітника стає зрозуміла система оплати в компанії. Мало того, людина знає, до чого прагнути і яким чином підвищити свій результат. У підсумку зростають економічні показники співробітника і компанії. Подібним чином працює і система KPI-ключові показники ефективності, система грейдів для визначення вилки посадових окладів.

Метою роботодавця є максимальне використання потенціалу співробітника, але при цьому вартість його праці повинна залишатися мінімальною. Можуть задаватися такі умови і рамки для роботи співробітника, щоб він просто не пішов з компанії. Одночасно з цим виправданим бажанням працівника є отримувати максимальну оплату за виконану роботу. Стикаються два абсолютно протилежних інтересу з позиції роботодавця і робітника. Виникає завдання справедливо пов'язати інтереси двох протилежних сторін.

Для вирішення даних протиріч доцільно застосувати систему грейдів. Вона допоможе пов'язати рівень оплати праці відповідно до стратегічних завдань компанії. Дана система досить ясно розділяє посади по їх значущості для компанії.

Найпростіший варіант передбачає систему ранжирування посад в залежності від ступеня їх складності. Даний процес не зажадає складних математичних обчислень. Система розрахунків після попереднього опрацювання передбачає досить швидке впровадження в практику. Чи не буде потрібно залучати дорогих консультантів, можна впорається власними силами. Складніший другий варіант-система Едварда Хея [10].

У цьому випадку буде потрібно володіння і застосування в розрахунках бально-факторних методів і методів математичного аналізу. Саме цей варіант системи розрахунків грейдів з часткою спрощень ми пропонуємо взяти за основу методичних рекомендацій цієї роботи. Другий варіант надалі спробуємо впровадити в досліджувану організацію.

Проблема стимулювання трудової діяльності стала особливо актуальною в зв'язку з тим, що персонал представляє найважливіший ресурс організації. Для успішного функціонування сучасної організації потрібна дієва система мотивації і стимулювання, що підвищує ефективність роботи з урахуванням інтересів співробітників, їх розвитку, правильного співвідношення стимулів і потреб.

Проблема полягає в тому, що працівник звикає до певної винагороди і вважає належним отримання зарплати. Як результат – працівник не відпрацьовує винагороду, а просто щомісяця отримує грошову винагороду у вигляді заробітної плати. Завдання роботодавця – мотивувати співробітника на якісне виконання функцій, саморозвиток в процесі їх виконання.

У результаті ефективної системи стимулювання зростають кількісні та якісні показники результатів роботи окремої людини, колективу, а також в цілому організації [5].

Коли під мотивом розуміється бажане стану людини, можна виділити основні особливості психології мотивації:

1) є безліч мотивів, відповідних очікуванням індивіда. Дані класи характеризуються людськими прагненнями;

2) найчастіше мотиви формуються в результаті особистісних досягнень;

3) у персоналу домінують власні різні мотиви. Складається індивідуальний ланцюжок персональних мотивів;

4) через мотивацію визначається цілеспрямованість дії. Можливе виникнення конфліктів вибору цілей;

5) мотивація формується через різні дії і процеси. Спочатку відбувається оцінка наслідків, після відбувається сама дія. Виникає проблема аналітичної реконструкції мотивації;

6) треба робити відмінність між діяльністю і цілями мотиву. Діяльність формується через сприйняття дійсності, роздуми, зростання, тобто на підставі функціональних компонентів. Виходячи з цього людина буде реалізовувати функціональні здібності. З мотивації формується вибір варіантів дій індивіда. Таким чином, існує багатоплановий вплив мотивації в цілому на особистість індивіда і ефективність його діяльності.

При формуванні системи стимулювання необхідно дотримуватися якийсь баланс між цілями працівників і завданнями організації [6]. Необхідна інтеграція цілей людини-співробітника в загальні завдання і стратегії розвитку організації.

Важливо донести до працівника значимість організаційних цілей і дати людям можливість реалізувати власні індивідуальні завдання в стінах компанії. Співробітнику необхідно бачити кінцеві результати своєї праці і відчувати власну значимість і цінність для компанії, в якій він проводить дев'яносто відсотків свого часу.

На перший план виходять повага до працівника і можливість реалізації його інтересів. Важлива зворотна реакція з боку організації на виникаючі труднощі в роботі. Це може бути нестача оргтехніки, повільні процеси надходження потрібної для роботи інформації, дублювання функцій. Тому повинна бути швидка зворотний зв'язок.

Співробітники цінують надається їм довіру. Важливо не спускати вказівки під страхом покарання, а бачити в підлеглому партнера по бізнесу, радитися з ним і іноді прислухатися до пропозицій співробітника. Довірчі відносини покращують клімат в компанії. Можливість делегувати ряд завдань виростає у величезні плюси для керівника. Співробітник професійно зростає, а керівник може дозволити собі сконцентруватися на більш важливих стратегічних функціях.

При формуванні систем винагороди важливо враховувати прозорість нарахування грошей. Прив'язка до конкретного результату, оцінка за зрозумілими критеріями показує працівникові, за що саме підприємсво йому платить. Можливе застосування кількісних показників оцінки. У цьому випадку оплата стає абсолютно зрозумілою для виконавця. Перевиконання планових показників при такій системі оцінки стає нормою для компанії.

На підприємствах з прозорою системою оцінки немає труднощів з набором персоналу. Чесність є візитною карткою, і бажаючі потрапити в чесну організацію завжди є. Таким чином, зникає питання плинності персоналу.

Крім набору важливим завданням будь-якої компанії є збереження її співробітників [2]. При ефективній мотивації, стимулюючої системи люди не залишають компанію, а навпаки, будують в ній свою кар'єру.

Оцінка трудового вкладу повинна бути максимально об'єктивна. Важливо донести до персоналу інформацію за якими критеріями проводиться розрахунок заробітних плат, які є надбавки і за що саме.

У кінцевому підсумку продумана стимулююча система сприяє швидкому і ефективному зростанню компанії і бізнесу.

Розглянемо практику створення системи мотивації та стимулювання праці [1]:

– надання зручного графіка роботи;

– можливість відходу у відпустку в зручний для співробітника час, часто пов'язане з дітьми та їх канікулами – підкреслення вдячності компанії до кожного працівника незалежно від займаної посади;

– впровадження Дошки пошани, похвальних грамот, дипломів, значків. Будь-які види нагород для співробітника важливі, пам'ятні, приємні;

– організація корпоративних спортивних змагань, що підвищують командний дух;

– організація корпоративних посиденьок, клубів, круглих столів. Згадаймо радянські гуртки якості.

Задоволеність співробітника, в свою чергу, залежить від того, наскільки підприємство задовольняє потреби цього співробітника. Для цього керівництву слід виявити основні потреби людини, що спонукають його до праці (професійної діяльності), і задовольнити їх. В результаті підприємство від працівника отримає високу задоволеність роботою і, як наслідок, – високий рівень лояльності. Про те, чого ж чекає персонал від свого керівництва, найпростіше запитати безпосередньо, тобто провести дослідження рівня задоволеності роботою за допомогою анкетування. Багато компаній запрошують для проведення подібних досліджень зовнішніх консультантів, але якщо чисельність працівників невелика і вони досить відкриті для спілкування, – можна впоратися власними силами.

Етапи проведення дослідження рівня задоволеності персоналу роботою наступні: визначення мети дослідження; складання опитувальних листів;

проведення опитування співробітників, заповнення анкет; визначення результатів дослідження. Аналіз рентабельності діючої системи мотивації; інформування керівництва і персоналу про результати дослідження. Слід зазначити, що опитування щодо задоволеності персоналу можуть проводитися зовнішніми консалтинговими або дослідницькими організаціями або власною командою, зазвичай з кадрової служби.

Рівень задоволеності персоналу зазвичай виявляється з допомогою різного виду опитувань з гарантією анонімності – в даний час зазвичай онлайн, але іноді і письмово, по телефону або віч-на-віч з записом відповідей на основі шкали Лікерта (від 1 – вельми незадоволений 5 – дуже задоволений, або від 1 – повністю не згоден до 5 – повністю згоден, або схожим способом).

Для отримання більш якісної оцінки думки співробітників часто досліджуються фокусні групи: такий підхід використовується для підтвердження результатів більш широкомасштабного опитування, або для швидкої і точкової перевірки «здоров'я/температури» колективу.

Опитування щодо задоволеності персоналу зазвичай охоплюють ключові області, пов'язані з досвідом працівників. До таких областей належать: лідерство і керівництво; комунікації; «місцевий» лінійний менеджмент; можливості для розвитку персоналу; корпоративна культура; умови праці; умови надання послуг.

Існує безліч способів вимірювання задоволеності персоналу. Найчастіше для оцінки застосовують шкалу Лікерта: 1 – повністю не згоден; 2 – не згоден; 3 – важко відповісти; 4 – згоден; 5 – повністю згоден. Потім кількість питань з відповідями зіставляється з отриманими оцінками (1, 2, 3, 4, 5) і визначається загальна кількість балів за кожну відповідь, а також загальна кількість питань, на які дана відповідь.

Кожне окреме питання і його рейтинг аналізуються і представляються у формі середнього рейтингу задоволеності і відсотка задоволеного персоналу, а потім досліджуються за різними параметрами співробітників (наприклад, вік, рівень відповідальності, відділ тощо).

Для визначення факторів, що впливають на задоволеність і лояльність, і їх ступеня впливу використовується додатковий статистичний аналіз (кореляційний, регресійний, CHAID-аналіз) [13].

Задоволеність персоналу зазвичай виявляється на основі щорічного опитування. Можливо, що більш ефективним способом було б анкетування груп, що складаються з 10% співробітників, 10 разів на рік. Це дозволяє відстежувати поточний стан задоволеності і фіксувати ефект від будь-яких дій, здатних вплинути на даний показник. Джерелом інформації є база співробітників.

Мірою успішності проведення опитування по задоволеності персоналу є відсоток участі співробітників в цьому опитуванні. Кількість взяли участь в опитуванні тим більше, чим впевненіше співробітники в тому, що їх думка враховується і за результатами опитування приймаються відповідні рішення.

Результати опитування повинні ініціювати профілактичні дії, якщо виявляється низький рівень задоволеності. Якщо цього не відбувається, то навряд чи співробітники візьмуть участь в наступному опитуванні. Критично важливим аспектом є гарантія анонімності участі в опитуванні, саме тому найчастіше для проведення опитувань залучаються зовнішні організації [13].

За даними всеукраїнського дослідження, проведеного в травні-червні 2020 р. компанією Kelly Services, світового лідера в області надання ефективних кадрових рішень, головним стимулюючим фактором для українців є надання соціального пакету.

У зв'язку з цим найдоцільніше розглянути, які типи соціального пакету практикуються.

Найчастіше пільги надаються у вигляді соціальних пакетів трьох типів: ієрархічний, кафетерій, шведський стіл [8]. Вид послуг, що надаються, залежить від займаної працівником позиції. Послуги надаються в повному обсязі незалежно від ступеня потреби в них самого працівника.

Для усунення цього «недоліку» розроблений «соцпакет кафетерій», який по-іншому називають «бізнес-ланч». Впровадження даного пакету має

на увазі попереднє опитування серед працівників. З'ясовується, в яких пільгах є потреба. Далі за отриманими результатами можна визначити рівень необхідності, і на підставі отриманих даних сформуються набори пільг. Їх фінансування для організації за вартістю однаково.

Перевагою є те, що будь-який співробітник вибирає соціальний пакет, який йому реально необхідний, з переліку пільг.

Розглянемо найбільш популярні види пільг, на підставі яких можна скласти кілька пакетів:

- можливість отримання додаткових відпускних днів;
- гнучкий графік робочого часу;
- скорочений робочий тиждень;
- страховка в разі інвалідності;
- компенсації при нещасному випадку;
- надання пенсіонерам індивідуальних пенсійних виплат;
- надання співробітникам пільгових кредитів;
- надання пільгових квартир, карток у спортивні комплекси, користування службовим транспортом тощо.

«Шведський стіл» являє собою поєднання першого і другого пакетів. В результаті проведеного опитування у вигляді анкетування прописується набір актуальних для співробітників пільг. Залежно від ціни конкретних пільг, кожній пільзі дається певна кількість балів. Від рівня займаної посади співробітник має право вибору пакету пільг на певну кількість балів.

Можна сказати, що стимулювання персоналу – це спонукання за допомогою матеріальної зацікавленості, значить стимулювати – це не спонукати співробітника працювати, а спонукати його працювати краще, якісніше і більше в рамках укладених трудових відносин [3].

Щодо стимулювання праці, а саме винагороди за роботу, слід зауважити, що в більшості випадків винагорода – один з найефективніших інструментів мотивації. Система винагороди та її використання нерідко трактується персоналом як показник управлінських відносин,

організаційного клімату в цілому.

Дотримання наступних принципів сприяє підвищенню ефективності функціонування всієї системи стимулювання:

– цілі і завдання повинні бути максимально чіткими;

– винагороди повинні бути узгоджені з поставленими цілями;

– результати роботи співробітників повинні позиціонуватися з сукупними загальними досягненнями організації;

– інформація повинна бути доступна для всіх співробітників організації;

– формування швидкого зворотного зв'язку;

– доведення до співробітників системи оцінки результативності його праці;

– розуміння потреб і очікувань співробітників;

– проведення регулярних опитувань на предмет задоволеності застосовуваної системи стимулювання праці (анкетування);

– впровадження в практику заходів, спрямованих на розвиток самостійності в прийнятті рішень, підвищення почуття відповідальності співробітників;

– розвиток можливостей службово-професійного просування;

– поєднання моральних і матеріальних стимулюючих методів;

– облік особистісних потреб працівників, їх індивідуальних особливостей і завдань.

Умови стимулювання при винагородах, заснованих на обліку трудового стажу для запобігання відходу співробітників в іншу компанію:

– залежність заробітної плати і займаної посадової позиції від часу роботи в організації (посадові сходи);

– залежне від стажу співробітника просування по службі;

– крім основної зарплати, залежно від стажу і посади, співробітники можуть отримувати певні грошові і негрошові надбавки [7].

Взаємозв'язок потреб компанії і співробітників – ключовий критерій при побудові ефективних мотивуючих систем.

При розробці мотиваційних систем потрібен перехід до нового типу управління, орієнтованого на цінності, а не матеріальні потреби [9].

Монетарні потреби безумовно стимулюють працівників, але сьогодні на перший план виступають скоріше цікава робота зі зручним графіком, перспективи розвитку і службового просування всередині організації.

Неефективність системи мотивації і стимулювання праці персоналу нерідко стають причинами значних фінансових втрат компаній різної величини.

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом – це структура управління персоналом організації, яка складається з елементів, компонентів і підсистем, що взаємодіють і впливають один на одного.

Мотивація – це стратегічна складова забезпечення ефективної праці персоналу, а стимулювання – тактична. Мотивація «це-процес стимулювання окремого співробітника або групи людей до дій, що призводить до здійснення цілей організації» в перспективі.

Стимулювання – це «тактика вирішення проблеми є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу». Мотивація і стимулювання, як способи управління працею персоналу мають одну мету, але «протилежні за спрямованістю «але при цьому вони» взаємно доповнюють один одного».

Основна мета розвитку підсистеми мотивації праці в організації спрямована на розвиток ефективного виробництва товарів або послуг, що надаються їх споживачам, для отримання прибутку підприємством.

Розробка грамотної системи мотивації вимагає істотних вкладень з боку керівництва організації. Так як систему мотивації можна умовно розділити на

два блоки: це матеріальна і нематеріальна мотивація, кожен з них вимагає ретельного опрацювання. Під нематеріальними прийомами мотивації розуміються такі заохочення, які не видаються співробітнику у вигляді готівкових або безготівкових грошових коштів, але часто вимагають інвестицій з боку компанії. Нематеріальне стимулювання дає можливість компанії висловити вдячність і подяку співробітникам за їх ефективну працю. Тому наявність одних лише матеріальних методів мотивування не дають ефективності. На закінчення можна сказати, що ефективність системи мотивації залежить від дотримання керівництвом торгового підприємства наступних принципів мотивації:

– встановлення чітких цілей і завдань;

– розумне співвідношення поставленої мети і винагороди за результат виконаної роботи;

– оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;

– гласність і наявність зворотного зв'язку.

Проблема стимулювання трудової діяльності стала особливо актуальною в зв'язку з тим, що персонал представляє найважливіший ресурс організації. Для успішного функціонування сучасної організації потрібна дієва система мотивації і стимулювання, що підвищує ефективність роботи з урахуванням інтересів співробітників, їх розвитку, правильного співвідношення стимулів і потреб.

Проблема полягає в тому, що працівник звикає до певної винагороди і вважає належним отримання зарплати. Як результат-працівник не відпрацьовує винагороду, а просто щомісяця отримує грошову винагороду у вигляді заробітної плати. Завдання роботодавця – мотивувати співробітника на якісне виконання функцій, саморозвиток в процесі їх виконання.

Важливо донести до працівника значимість організаційних цілей і дати людям можливість реалізувати власні індивідуальні завдання в стінах компанії. Співробітнику необхідно бачити кінцеві результати своєї праці і

відчувати власну значимість і цінність для компанії, в якій він проводить дев'яносто відсотків свого часу.

Етапи проведення дослідження рівня задоволеності персоналу роботою наступні: визначення мети дослідження; складання опитувальних листів; проведення опитування співробітників, заповнення анкет; визначення результатів дослідження. Аналіз рентабельності діючої системи мотивації; інформування керівництва і персоналу про результати дослідження.

Слід зазначити, що опитування щодо задоволеності персоналу можуть проводитися зовнішніми консалтинговими або дослідницькими організаціями або власною командою, зазвичай з кадрової служби.

Можна сказати, що стимулювання персоналу – це спонукання за допомогою матеріальної зацікавленості, значить стимулювати – це не спонукати співробітника працювати, а спонукати його працювати краще, якісніше і більше в рамках укладених трудових відносин.

Щодо стимулювання праці, а саме винагороди за роботу, слід зауважити, що в більшості випадків винагорода – один з найефективніших інструментів мотивації. Система винагороди та її використання нерідко трактується персоналом як показник управлінських відносин, організаційного клімату в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Ямпільський маслосирзавод»

ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» зареєстроване 03.12.1996 за юридичною адресою Україна, Вінницька обл., Ямпільський р-н, місто Ямпіль, вул. Гоголя, буд. 1.

Види діяльності, основний:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші:

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у;

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

З самого початку завод був створений для переробки молока та вершків. Однак так тривало не довго, і в кінці дев’яностих років підприємство переживало тяжкі часи, тому що велика кількість ферм та колективних господарств закривалися, що призвело до того, що запаси молока закінчувалися і потрібно було шукати вихід із ситуації. Через деякий час керівництво Ямпільського маслосирзаводу зробило активний крок, а згодом вже почало приймати молоко від населення, що в свою чергу дало змогу повернути втрачені темпи виробництва молока та запобігти банкрутства.

У 2000 році підприємство почало співробітництво з одним із найбільших банків України «Аваль». Він став головним акціонером заводу та найбільшим інвестором, з його допомогою було оновлено та модернізовано всі процеси виробництва.

Проте у 2006 році підприємство відмовилося від банку «Аваль», адже акціонери заводу створили всеукраїнську компанію під назвою «Молочний

Альянс». На сьогоднішній день в АТ «Молочний Альянс» входить 5 підприємств, в тому числі ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

Ямпільський маслосирзавод за формою організації зареєстрований як товариство з обмеженою відповідальністю таналежить до колективної форми власності. Тобто учасники даного товариства несуть обмежену відповідальність за своїми зобов'язаннями. Така форма дає змогу всім учасникам колективно приймати багато рішень та розробляти велику кількість ідей, які в подальшому можуть бути застосовані в компанії.

Підприємство пройшло ресертифікацію на відповідність системи управління та контролю якості: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009. Ці стандарти були розроблені для підприємств, з метою доведення здатності на виготовлення якісної продукції, яка буде задовольняти потреби споживачів. Перевірка всіх підрозділів заводу дала змогу встановити те, що ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» дотримується всіх відповідних стандартів якості. Для компанії сертифікати збільшують довіру споживачів, а також партнерів по бізнесу. Дані сертифікати відповідності надаються лише згідно з органом сертифікації ДП «Укрметртестстандарт» та терміном на три роки.

Служба маркетингу ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» добре розвинена. Система маркетингової інформації підприємства – на чудовому рівні, підприємство проводить ряд досліджень, якщо планується випуск нової продукції, або попит на товари зменшується, або виникає маркетингова проблема.

Підприємство має вторинну інформацію, яка збиралася в минулому для досягнення певних цілей та досліджень, що допомагає вирішити ряд важливих питань та швидко знайти відповіді.

Що стосується первинної інформації, то не зовсім відомо, як часто проводяться опитування споживачів, як взагалі відбувається процес збору інформації про покупців ТМ «Сири Клепідави». Проте метод збору первинної інформації дає змогу зв’язатися з кінцевими споживачами напряму та

дізнатися їх ставлення до продукції.

Внутрішня інформація компанії збирається за допомогою досліджень, спостережень, записів інтерв'ю з експертами, зберігається на підприємстві та має закритий доступ.

Товариство постійно проводить моніторинг зовнішнього середовища, це дає можливість передбачити наслідки, які вплинуть на компанію в майбутньому та бути готовими до їх вирішення. Адже передбачення подібних ситуацій дасть змогу утримуватися на лідируючих позиціях та вести боротьбу з конкурентами, не даючи їм шансів захопити частку ринку.

Щодо стратегії ціноутворення, то підприємство застосовує співвідношення «ціна-якість». Адже завод виготовляє молочну продукцію за всіма стандартами якості та має відповідні сертифікати, все це в свою чергу дає змогу підвищувати ціну в залежності від товару. Дана стратегія є дієвою, тому що у споживачів формується думка стосовно товару, якщо товар високої якості, то він має високу ціну і навпаки.

Але ціни на продукцію ТМ «Сири Клепідави» є відносно високими порівняно з продукцією конкурентів, а це в свою чергу може призвести до того, що споживачі будуть віддавати перевагу продукції меншої якості і ціни. Щодо цін на нові товари, то підприємство їх встановлює в залежності від витрат, які були понесені в результаті виготовлення готової продукції, та націнки, яка буде вигідною для підприємства і допустимою для споживачів, щоб вони купували продукцію.

Виробничі потужності підприємства мають можливість щодоби приймати та переробляти 350 тис. літрів молока та 80 тис. літрів вершків.

Також з метою покращення якості продукції на Ямпільському маслосирзаводі було встановлено сучасне високотехнологічне обладнання від міжнародних виробників, яке виключає пряме втручання людини у виробничий процес, а саме від початку забирання сировини і до закінчення фасуванням готової продукції. Це гарантує якість та безпеку виготовленої продукції.

На заводі було встановлено і нові сучасні компресори, які дозволяють зменшити споживання підприємством електроенергії в 2,5 рази та підвищити продуктивність виробництва холоду утричі. У це технічне оновлення заводу було інвестовано приблизно 50 млн. грн.

Фінансові ресурси ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» за 2021 рік. Чистий дохід від реалізації продукції склав 1 343 783 грн., собівартість реалізованої продукції – 1 053 351 грн., валовий прибуток – 290 432 грн. Придбання, продажу чи ліквідацію основних активів за останні 6 років не відбувалося. Планів щодо значних інвестицій або придбань, пов'язаних з господарською діяльністю, товариство не має.

Станом на 31.12.2021 р. підприємство має заборгованість за кредитами банків у сумі 216 000 тис. грн., а також по відсотках за кредити – у сумі 608 тис. грн. Також є довгострокова кредитна лінія від АТ «Креді Агріколь Банк», якою передбачено заставу основних засобів.

Протягом 2021 року підприємство отримало кредитів на суму 7 542 527 тис. грн., в тому числі погашено 7 453 528 тис. грн. та сплачено відсотки за користування цими кредитами у сумі 18 589 тис. грн.

У таблиці 2.1 наведено обсяги виробництва та реалізації молочної продукції (молока питного, кисломолочної продукції та сирно-творожної продукції) за 2021 рік.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та реалізації підприємством основних видів продукції у 2021 р.

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фіз. од. виміру)	у грошовій формі, тис. грн.	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фіз. од. виміру)	у грошові формі, тис. грн.	у % до всієї реалізованої продукції
1	Молоко питне	50029	867 421	56.8	52 012	922 546	49,9
2	Кисломолочна продукція	29 258	896 808	34,1	35 595	1 138 449	34,9
3	Сирно-творожна продукція	4 001	340 753	4,7	4 396	400 821	4,2

Джерело: складено автором на даних підприємства

У даній таблиці представлений обсяг виробництва та обсяг реалізації основних видів продукції, а саме кількість виготовленого товару, сума та відсоткове співвідношення.

Розглядаючи найбільш ймовірні можливості і загрози діяльності підприємства, можна побачити, що можливостей підприємство має не так багато як цього хотілося б, проте з кожним роком їх стає все більше і це є великим плюсом для підприємства. Щодо загроз то тут їх дуже багато, вони мають великий вплив на компанію і також з кожним роком їхня кількість росте, але підприємство поступово справляється з ними та постійно шукає шляхи для їх вирішення.

Аналіз сильних та слабких сторін, а також найбільш ймовірних можливостей та загроз діяльності підприємства дасть нам змогу сформувати таблицю SWOT-аналізу та провести перехресний аналіз, а також визначити маркетингову управлінську проблему, яка постала перед ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

Підведемо підсумки проаналізованих сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства, виклавши отримані результати у таблиці SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Отже, після проведення SWOT-аналізу можна зі впевненістю сказати, що підприємство має достатньо сильні сторони, які допомагають їй залишатися одним із лідерів на ринку молочної продукції України, проте є також слабкі сторони, через які товариство може поступатися своїм конкурентам та згодом поступово втрачати позицію, а тому потрібно якомога швидше позбутися цих сторін.

На основі SWOT-аналізу проведемо перехресний аналіз, який дасть змогу визначити стратегічні альтернативи підприємства.

Загрози – сильні сторони: підприємство виготовляє велику кількість молока, це дає змогу виробляти та розширювати асортимент продукції, проте за останній роки в Україні починається різкий спад надоїв молока, який веде за собою зменшення обсягів сировини, внаслідок чого велика кількість

Таблиця 2.2

Таблиця SWOT-аналізу для ТОВ «Ямпільський маслосирзавод»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Дієва структура управління. 2. Наявність новітньої технології виробництва. 3. Наявність відповідних систем управління та контролю якості. 4. Відкритий доступ до відомостей і звітності підприємства за роками. 5. Наявність висококваліфікованих співробітників. 6. Висока якість молочної продукції. 7. Великий асортимент товарів, який часто поповнюється. 8. Співвідношення «ціна-якість». 9. Добре розвинена служба маркетингу.	1. Слабке самозабезпечення фінансовими ресурсами. 2. Присутня заборгованість за кредитами. 3. Висока ціна порівняно з конкурентами. 4. Імідж виробника, що давно на ринку, не дуже інноваційного.
МОЖЛИВОСТІ	**ЗАГРОЗИ**
1. Збільшення кількості фермерів, які надаватимуть якісне молоко. 2. Збільшення бар'єрів входу через світову пандемію. 3. Збільшення покупок продуктів харчування через Інтернет-магазини (онлайн). 4. Збільшення кількості споживачів безлактозного молока.	1. Зменшення поголів'я корів та надоїв молока/ зменшення обсягусировини. 2. Збільшення податку на прибуток,штрафні санкції тощо. 3. Швидкий розвиток конкурентів, які можуть зайти лідируючи позиції. 4. Поява та збільшення товарів-субститутів. 5. Зміна споживчих вподобань (перехід до фірм конкурентів). 6. Збільшення витрат на виготовлення продукції, через підвищення вартості тарифів на електроенергію. 7. Зменшення висококваліфікованих працівників. 8. Захоплення ринку іноземними компаніями.

Джерело: складено автором на даних підприємства

підприємств виходить з ринку, а фермерам немає куди збувати молоко і вони змушені зменшувати поголів'я корів, адже тримати їх стає не вигідно.

Загрози – слабкі сторони: підприємство має слабке самозабезпечення фінансовими ресурсами, в звітах навіть виявлено кредити, які має підприємство. Якщо воно в подальшому не зможе виправити своє фінансове становище та правильно почати розподіляти прибуток, то конкуренти можуть скористатися цим і швидко зайняти лідируючі позиції, тим самим витіснити

досліджуване підприємство.

Можливості – сильні сторони: внаслідок світової пандемії починають збільшуватися бар'єри входу на ринок молочної продукції, через це велика кількість нових компаній не має можливості потрапити на нього і заявити про своє існування, а тому ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» має великі можливість залишатися лідером на ринку, адже виготовляє якісну продукцію за доступними цінами, яка подобається споживачам.

Можливості – слабкі сторони: останнім часом все більшої популярності набуває безлактозне молоко, яке купує велика кількість споживачів, навіть ті кому дозволено вживати лактозу. Проте продажі можуть бути не такими великими через імідж виробника, не дуже інноваційного. Відповідно через це споживачі будуть знати про новий товар, але не купувати його, через те, що вже обрали для себе найкращу торгову марку безлактозного молока.

2.2. Оцінка діючої на підприємстві системи мотивації праці

У ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» розроблено такі форми грошової винагороди менеджерів:

– бонус за результати роботи, що складає визначений відсоток від прибутку;

– відкладені до визначеного моменту в майбутньому преміальні виплати, що забезпечують довгострокову зацікавленість в прибутковості.

На підприємстві позитивно оцінюють завзятих працівників. Кожен з них відзначається винагородою за розробку нової ідеї, все це стимулює подальшу ефективну роботу персоналу.

Для загальної оцінки мотивації ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» була здійснена оцінка існуючої системи винагороди праці; оцінка мотивації праці починаючих працівників; оцінка мотивації праці управлінського персоналу середньої ланки; оцінка умов праці та робочого місця.

Розглянувши основні мотиваційні фактори, можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» досить багато уваги

приділяє мотивації праці. Насамперед це виявляється у формуванні комплексу винагород, стимулюванні просування та роботи з новачками, формуванні умов праці та безпосередніми взаємовідносинами з менеджерським персоналом фірми. Досить важливим елементом мотивації є раціональна система оплати праці, що застосовується на конкретному підприємстві.

Аналіз динаміки фонду оплати праці проведемо за останні три роки (табл. 2.3).

Для наочності розмір фонду оплати праці за три роки зобразимо графічно (рис. 2.1).

Таблиця 2.3

Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» в 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Фонд оплати праці, тис. грн.	6 505,0	13 539,0	16 139,0
% до першого року	100	208,1	248,1
% до попереднього року	100	208,1	119,2

Джерело: складено автором на даних підприємства

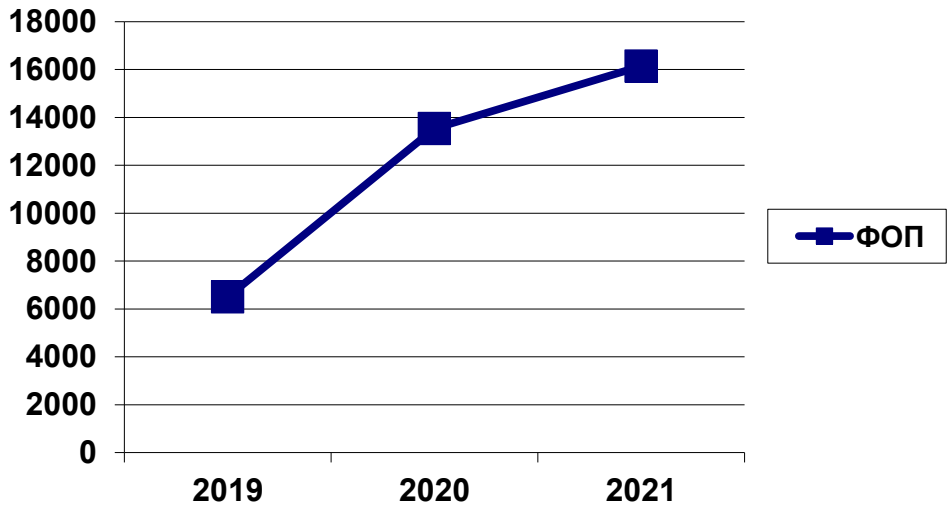

Рис. 2.1. Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Ямпільський маслосирзавод»

Джерело: складено автором на даних підприємства

Таким чином, показник розміру фонду оплати праці має сталу тенденцію до росту. Особливо це зростання спостерігається у 2021 році в

порівнянні з попередніми роками.

Планом на 2022 рік передбачено подальше зниження питомої ваги додаткової заробітної плати в структурі фонду оплати праці. Так, якщо в 2021 році її частка складала 22,0%, то на 2022 рік заплановано 20,8%. У цьому зв'язку рекомендуємо керівництву більш відповідально підійти до формування структури фонду оплати праці підприємства, розробивши ефективну систему мотивації персоналу.

Структура фонду оплати праці в 2021 році подана на рисунку 2.2.

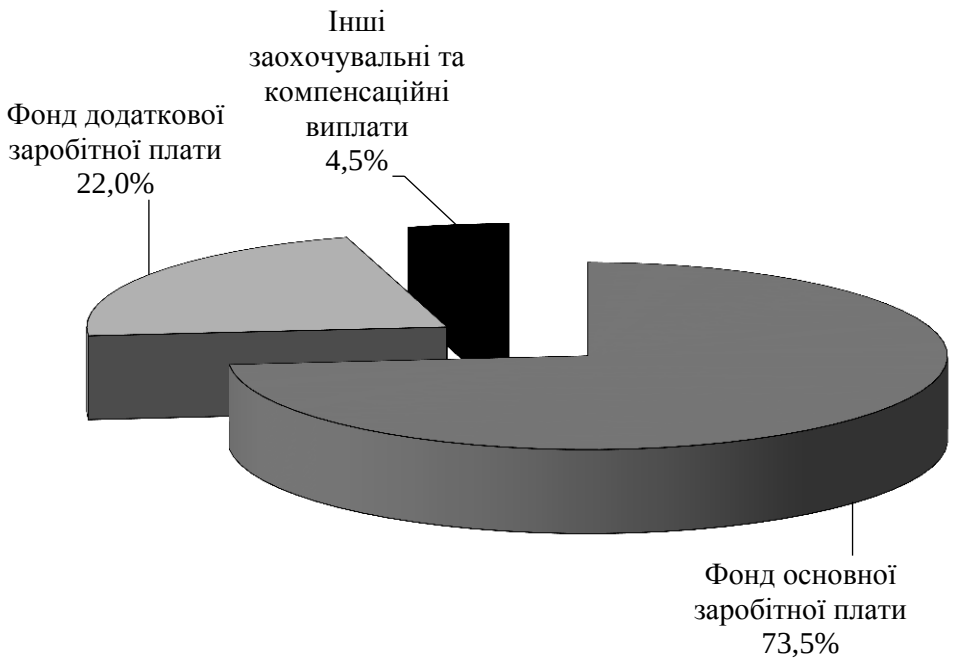

Рис. 2.2. Структура фонду оплати праці підприємства у 2021 році

Нехтування мотиваційними чинниками може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення часу на організацію роботи, неточного оформлення документів та ін.

В управлінні ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» винагорода застосовується з наступними цілями.

1. Залучення кращого персоналу в організацію. Фірми конкурують на ринку праці, прагнучі залучити кращих фахівців (у тому числі за допомогою ефективної мотивації). У регіоні близько 20-ти конкурентів, а коло професійного персоналу досить обмежене. ТОВ «Ямпільський

маслосирзавод» пропонує досить широке коло винагород за свою працю, що буде розглянуто в наступному питанні.

2. Збереження кращих співробітників в організації. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати звільнятися. Щоб не допустити цього (адже на навчання і розвиток співробітників витрачені гроші), керівництво ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» намагається забезпечувати конкурентоздатну систему мотивації.

3. Стимулювання продуктивного поводження. На думку керівника ТОВ «Ямпільський маслосирзавод», система винагород орієнтує працівників на дії, необхідні для організації: продуктивність, творчість, ініціативу, відданість фірмі.

4. Контроль за витратами на робочу силу. При низькій винагороді працівники будуть звільнятися, при необґрунтовано високому фірма може збанкрутувати.

Для спонукання працівників до більш ефективної діяльності керівництво ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» використовує два основних типи винагороди – внутрішню і зовнішню.

Внутрішня винагорода забезпечує (чи не забезпечує) зміст роботи. Її складовими є наступні:

– почуття досягнення результату;

– почуття змістовності і значимості виконуваної роботи, самоповага;

– дружба і спілкування, що виникають у процесі роботи;

– прийнятні умови роботи і точна постановка задачі.

Зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а дається організацією. Вона на аналізованому підприємстві обмежується наступним:

– підвищення заробітної плати за певні досягнення в розвитку фірми;

– похвала і визнання з боку керівництва;

– додаткові виплати за збільшення товарообігу менеджеру по конкретному регіону.

Як зазначалося раніше, досвідчених менеджерів в галузі в Україні досить замало, а тому ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» досить значну увагу приділяє новим робітникам. Мотивація починаючих працівників у значній мірі залежить від їхньої успішної адаптації в новій організації, засвоєння і прийняття ними характерних для організації системи цінностей, правил, норм і поведінкових стереотипів.

Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів щодо інформаційного забезпечення робочого місця:

– визначення обсягів і структури інформації, що обробляється на робочому місці, створюється і передається на інші робочі місця;

– проєктування інформаційних потоків, у систему яких входить робоче місце.

Економічні вимоги припускають організацію робочого місця з мінімальними витратами на його зміст, але достатніми для нормального функціонування працівника.

Фізіологічні вимоги зв'язані з різними навантаженнями на організм працівника, що виникають у процесі виконання їм фізичної чи розумової роботи. Згідно з цими вимогами, потрібно нормувати ступінь ваги і монотонності робіт. У ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» встановлено перерву на 5-10 хвилин через кожні 2 години. Відмітимо, що норми часу на відпочинок залежать від ступеня стомлюваності працівника при виконанні окремих видів робіт; вони ґрунтуються на спеціальних наукових рекомендаціях і виражаються у відсотках до робочого часу.

Ергономічні вимоги зв'язані зі створенням оптимальних умов праці, що роблять її високопродуктивною і надійною, забезпечують людині необхідні зручності, зберігають його працездатність, здоров'я і сили. Усе, що оточує працюючу людину, створюючи йому визначене робітниче середовище (меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми й інші знаряддя праці), повинне відповідати вимогам ергономіки – науки про функціональні можливості людини в трудових процесах – і бути максимально

пристосованим до людини, її фізичної, фізіологічної і естетичної природи.

Технічні вимоги передбачають дотримання норм необхідного простору для виконання визначеної роботи: тобто площі, на яку встановлюють необхідні меблі й устаткування, місця роботи працівника, а також площі проходів до столу, устаткуванню, іншим робітником місцям.

У керівника підприємства площа кабінету – 15 м^2; середня площа на одного менеджера – 6 м^2. Дані параметри відповідають встановленим нормам.

Організаційні вимоги відносяться до визначення сфери компетенції кожного працівника на конкретному робочому місці, його прав, обов'язків, підпорядкованості, вертикальних і горизонтальних зв'язків з іншими робочими місцями, формами і методами стимулювання ефективної праці. Ці питання зважуються за допомогою розробки положень про структурні підрозділи апарата керування і посадових інструкцій працівників.

До санітарно-гігієнічних вимог відносяться стан повітря у приміщеннях, шум, освітленість робочих місць тощо. Їхні параметри нормуються на підставі рекомендацій санітарних служб. Такими параметрами є вологість, чистота, температура у виробничих приміщеннях, освітленість робочих місць, рівень вібрації, забезпеченість каналізацією, опаленням, вентиляцією, водою, побутовими приміщеннями, медпунктами. Так, для захисту від прямих променів і відблисків в офісі фірми встановлено жалюзі, а поверхні стін і меблів в світлих тонах та мінімально поглинають світло.

Температура повітря на фірмі підтримується в межах 20 °С. Оптимальна температура і вологість повітря підтримується за допомогою кондиціонування, що, на думку фахівців, підвищує продуктивність праці на 15%.

Естетичні вимоги відносяться до зовнішнього оформлення робочого середовища (зовнішній вигляд приміщень і засобів праці, колірна гама, сполучення квітів в інтер'єрі тощо). В офісі переважають світлі кольори

бежевий та блакитний. Різких контрастів у кольорі немає. Це все сприяє мотивації праці та підвищенню її продуктивності.

Під час досліджень було проведено опитування логістичного персоналу щодо ступені вмотивованості їх праці. Результати зведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати опитування логістичного персоналу

ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» щодо ефективності мотивації праці

Категорія персоналу	Задоволеність від праці	Основні причини незадоволеності	Основні причини задоволеності
Управлінський персонал	80%	Рівень оплати праці, відсутність очевидних перспектив просування	Рівень оплати праці
Робочий персонал	50%	Рівень оплати праці, соціальна незахищеність, умови праці	Стабільність, дружні стосунки

Джерело: складено автором на даних підприємства

Отже, розглянувши основні мотиваційні фактори, можна зробити висновок про те, що керівництво ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» досить багато уваги приділяє мотивації праці. Насамперед це виявляється у формуванні комплексу винагород, стимулюванні просування та роботи з новачками, формуванні умов праці та безпосередніми взаємовідносинами з менеджерським персоналом фірми.

Досить важливим елементом мотивації є раціональна система оплати праці, що застосовується на конкретному підприємстві. Саме цьому присвячено наступне питання. Рівень оплати праці управлінського персоналу є як стимулюючим, так і дестимулюючим фактором. Тобто наявна несправедливість в оплаті праці різного управлінського персоналу. За опитуванням вище керівництво задоволене умовами та рівнем оплати праці, а незадоволеними лишаються нижні ланки керування.

2.3. Аналіз взаємозв'язку мотивації та продуктивності праці логістичного персоналу

Прямий вплив логістичного відділу на діяльність компанії полягає в збільшенні доданої вартості і підвищення конкурентних переваг продукції.

Тому вкладення в мотивацію співробітників відділу багаторазово окупаються.

Нерідко буває так, що підприємство намагається мотивувати співробітників просто дотримуватися дисципліни і виконувати свої прямі посадові обов'язки. Це робиться за рахунок бонусів за прихід на роботу без запізнення, за відсутність прогулів чи за появу на роботі в тверезому вигляді. Зворотні обставини караються штрафними санкціями аж до звільнення.

Але подібна спроба мотивації недбайливих співробітників є найпотужнішим чинником демотивації нормально працюючих співробітників, що тягне за собою падіння загальної продуктивності праці. Враховуючи це, вважаємо за необхідне мотивувати співробітників служби логістики для наступних цілей:

– щоб потенційний кандидат прийняв рішення на користь даного підприємства;

– щоб гарний працівник залишився в даній компанії;

– щоб працівники прагнули до поліпшення роботи.

Мотивація при прийомі на роботу. Мотивувати потенційного кандидата можна в першу чергу заробітною платою. Саме на неї звертає увагу фахівець, який прийняв рішення про зміну роботи.

Але тут велику вносить сум'яття відсутність понятійного апарату за професією логіста.

Наприклад, одна компанія шукає начальника відділу логістики, готова оцінити його послуги в 20 тис. грн. і очікує, що начальник цього відділу побудує їм в чистому полі склад, створить інфраструктуру, розробить ланцюг поставок, налагодить відносини з постачальниками, клієнтами і виведе компанію на світовий рівень. В іншому ж випадку директор з логістики фірми займається митним оформленням однієї фури раз в квартал, складує продукцію в сусідньому підвалі і забезпечує розвезення на двох автомобілях. Заробітна плата такого директора з логістики може не перевищувати 40 тис. грн.

Ось тут на допомогу роботодавцю в боротьбі за успішного кандидата приходить те, що прийнято називати соціальним пакетом. Компанії, що пропонують поряд з високою заробітною платою хороший соціальний пакет, дуже рідкісні на сучасному ринку, тому такий пакет є потужним чинником мотивації при прийомі співробітника на роботу.

Адже гарна медична страховка для співробітників і членів їх сімей, оплата занять спортом, путівок, додаткове пенсійне страхування, можливість отримання пільгових позик, доплат до допомоги по вагітності, компенсація оренди житла для іногородніх – всі ці соціальні блага в сукупності можуть не тільки перекрити за вартістю різницю в заробітній платі, але і створюють відчуття соціальної стабільності. Тому велика ймовірність рішення на користь роботодавця, який пропонує соціальні блага, а не більший грошовий еквівалент [15].

Мотивація співробітника залишитися. Утримати працівника на робочому місці – одна з найбільш актуальних завдань для керівників відділу логістики. Ситуація зумовлена в першу чергу складним становищем з кадрами. Кваліфікованого персоналу в галузі логістики, як було сказано вище, дуже мало, тому на неї йде справжнє полювання: все більшого числа компаній потрібні грамотні фахівці.

До засобів утримування працівників варто віднести незначне, але підвищення заробітної плати. Підвищувати її треба не авансом, а за вже виконану роботу. Підвищення зарплати за успішне виконання роботи демонструє співробітникові, що підприємство вдячне йому за старанність. Для психологічної мотивації будь-якій людині дуже важливо знати, що його праця помітили і оцінили.

Соціальний пакет також відіграє важливу роль. Дуже важко відмовитися від соціальних благ, коли вже скуштував їх. Чим більше в компанії перелік пропонованих благ, тим важче буде переманити працівника. Виграш у грошах від іншої компанії виявляється не настільки відчутним, а звичні зручності доведеться втратити. До того ж на новому місці доведеться

заново вибудовувати відносини з колективом і керівництвом.

Одним з найпотужніших факторів також є team building (побудова команди), коли співробітник асоціює себе з компанією, відчуває себе її частиною, коли очевидно, що успіх компанії залежить від праці даного працівника і що підприємство це цінує. Покинути команду набагато складніше, ніж просто змінити роботу. Залишаючи команду, співробітник, по-перше, підводить своїх колег, по-друге, позбавляється їх підтримки. По-третє, відчуття причетності до загальної справи і свідомість того, що праця призведе до потрібного результату, також знижує бажання шукати іншу роботу. Психологи відзначають, що людина ефективніше і більш охоче працює там, де його цінують.

Співробітників відділу логістики слід мотивувати не лише на ефективну особисту роботу, але і роботу в команді.

В ідеалі основний бонус потрібно розподіляти між співробітниками, керуючись результатами, досягнутими для компанії в цілому, тобто за кінцевий результат, а не за блискуче проведене митне оформлення поставки, яка принесла збитки всій фірмі. Але це пов'язано з взаємодією всіх відділень компанії і на ділі дуже важко здійсненне. Тому доцільно виплачувати бонуси за загальний результат роботи логістів над постачанням: від замовлення до дистрибуції. Така політика дозволяє уникнути ситуації, коли «за ґудзики ніхто не відповідає». Крім того, сприяє підвищенню взаємовиручки у відділі, коли в разі хвороби працівника або надзвичайної завантаженості на допомогу йому приходять колеги з інших груп. Коли оцінюється загальний результат, за нього хворіють всі [40].

Мотивація співробітників до покращення роботи. Як вже зазначалося, мотивувати співробітників до простого виконання їх обов'язків справа абсолютно невдячна, якщо не сказати шкідливий. Мотивувати потрібно до більш ефективного і якісного виконання завдань, що стоять перед відділом логістики, впровадженню нових технологій та підвищенню професійного рівня працівників. Власний добре навчений співробітник – велика цінність

для фірми, так як крім загальних знань в області логістики і накопиченого професійного досвіду він володіє глибокими знаннями як особливостей продукції, так і специфіки компанії. Тому в завдання начальника департаменту логістики входить турбота не тільки про те, щоб працівники якісно виконували свою роботу, але і про те, щоб стимулювати їх професійний ріст.

Багато компаній ввели досить успішну практику наставництва, коли новачок «прикріплюється» до більш досвідченого фахівця. Проведення корпоративних тренінгів, створення Інтранет-ресурсів для постійного обміну досвідом між співробітниками – все це створює атмосферу, коли логісти компанії прагнуть підвищувати власну кваліфікацію, і це не може не торкнутися окремих працівників. Крім того, люди чудово усвідомлюють той факт, що підвищення їх кваліфікації означає підвищення їх вартості на ринку праці. Для компанії кваліфіковані грамотні співробітники – ключ до успіху.

Ще одним способом мотивації є незаслужено забуте ноу-хау радянських часів – змагання. Але їх треба правильно організувати. По-перше, співробітників треба зацікавити в участі у змаганні не «для галочки» – треба мотивувати і формою проведення самого змагання, і умовами і видами призів. Погодьтеся, не буде команда 20-річних працівників складу битися з жінками з транспортного відділу за путівку в піонертабір. По-друге, умови змагання повинні бути здійсненними і дійсно залежать від зусиль працівників змагаються департаментів, а не інших груп [32].

Нематеріальна мотивація ще один непорушний елемент мотивації персоналу. Не слід забувати, що це не просто співробітники, а в першу чергу люди. Щире вітання з днем народження, неформальне привітання з трудовим ювілеєм, народженням дітей тощо, тобто визнання працівника особистості творять чудеса. Оцінив таке до себе ставлення працівник збереже вірність компанії на довгі роки.

Таким чином, грамотне гнучке поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації логістичного персоналу дозволить за

рахунок ефективного виконання ним своєї роботи знизити витрати компанії, підвищить конкурентоспроможність її продукції і в кінцевому підсумку позитивно позначиться на прибутку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» зареєстроване 03.12.1996 за юридичною адресою Україна, Вінницька обл., Ямпільський р-н, місто Ямпіль, вул. Гоголя, буд. 1.

З самого початку завод був створений для переробки молока та вершків. Однак так тривало не довго і в кінці дев'яностих роках підприємство переживало тяжкі часи, тому що велика кількість ферм та колективних господарств закривалось, це призвело до того, що запаси молока закінчувались і потрібно було шукати вихід з ситуації. Через деякий час керівництво Ямпільського маслосирзаводу зробило активний крок, а згодом вже почало приймати молоко від населення, це в свою чергу дало змогу повернути втрачені темпи виробництва молока та запобігти банкротства.

У ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» розроблено такі форми грошової винагороди менеджерів:

– бонус за результати роботи, що складає визначений відсоток від прибутку;

– відкладені до визначеного моменту в майбутньому преміальні виплати, що забезпечують довгострокову зацікавленість в прибутковості.

За для загальної оцінки мотивації ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» була здійснена оцінка існуючої системи винагороди праці; оцінка мотивації праці починаючих працівників; оцінка мотивації праці управлінського персоналу середньої ланки; оцінка умов праці та робочого місця.

Розглянувши основні мотиваційні фактори, можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» досить багато уваги приділяє мотивації праці. Насамперед це виявляється у формуванні комплексу винагород, стимулюванні просування та роботи з новачками,

формуванні умов праці та безпосередніми взаємовідносинами з менеджерським персоналом фірми. Досить важливим елементом мотивації є раціональна система оплати праці, що застосовується на конкретному підприємстві.

Ергономічні вимоги зв'язані зі створенням оптимальних умов праці, що роблять її високопродуктивною і надійною, забезпечують людині необхідні зручності, зберігають його працездатність, здоров'я і сили. Усе, що оточує працюючу людину, створюючи йому визначене робітниче середовище (меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми й інші знаряддя праці), повинне відповідати вимогам ергономіки – науки про функціональні можливості людини в трудових процесах – і бути максимально пристосованим до людини, її фізичної, фізіологічної і естетичної природи.

Розглянувши основні мотиваційні фактори, можна зробити висновок про те, що керівництво ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» досить багато уваги приділяє мотивації праці. Насамперед це виявляється у формуванні комплексу винагород, стимулюванні просування та роботи з новачками, формуванні умов праці та безпосередніми взаємовідносинами з менеджерським персоналом фірми. Досить важливим елементом мотивації є раціональна система оплати праці, що застосовується на конкретному підприємстві. Саме цьому присвячено наступне питання. Рівень оплати праці управлінського персоналу є як стимулюючий так і дестимулюючий фактор. Тобто наявна несправедливість в оплаті праці різного управлінського персоналу. За опитуванням вище керівництво задоволене умовами та рівнем оплати праці, а незадоволеними лишаються нижні ланки керування.

Грамотне гнучке поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації логістичного персоналу дозволить за рахунок ефективного виконання ним своєї роботи знизити витрати компанії, підвищить конкурентоспроможність її продукції і в кінцевому підсумку позитивно позначиться на прибутку.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЛОГІСТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЯМПІЛЬСЬКИЙ МАСЛОСИРЗАВОД»

3.1. Впровадження сучасних форм оплати праці логістичного персоналу

За умови нечіткого виконання своїх прямих обов'язків працівниками, підприємство ризикує втратити покупців, тому проведемо аналіз сильних та слабких сторін мотиваційного механізму у ТОВ «Ямпільський маслосирзавод», а також впливу на його зовнішніх та внутрішніх факторів (табл. 3.1).

За наведеними в таблиці даними можна зробити висновок про те, що усі сильні сторони діяльності товариства стосуються її діяльності та організації окремих підсистем управління, а усі слабкі сторони стосуються таких напрямків діяльності – підсистема роботи з персоналом, система мотивації та зовнішнього середовища. Вдалою є концепція просування: достатня розробленість комунікаційної політики товариства з огляду використання всіх відомих засобів: спонсорства, деяких видів реклами, врахування такого потужного комунікаційного засобу як неформальні вербальні комунікації.

Політика підбору персоналу на підприємстві така. Товариство має різні категорії персоналу, які мають різні вимоги до знань, спеціальності, досвіду роботи, практичних навичок спеціалізації тощо.

Можна зробити певні висновки про побудову кадрової політики підприємства.

1. Підприємство при відборі необхідних кадрів:

а) діагностує вакансії;

б) спочатку шукає потрібну людину серед своїх працівників;

в) якщо вона не існує, вона повідомляє державну службу зайнятості та приватні кадрові агентства про вакансію.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз мотиваційного механізму

У ТОВ «Ямпільський маслосирзавод»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Відомий бренд. 2. Значний досвід роботи в даній сфері. 4. Високий рівень ділової репутації. 5. Великий асортимент продукції, який постійно оновлюється. 6. Компетентність керівництва. 7. Висока прибутковість основної діяльності. 8. Наявність фінансових ресурсів. 9. Технологічна неперевершеність. 10. Гарні умови праці. 11. Стабільність. 12. Діюча система лояльності для клієнтів.	1. Занизькій рівень оплати праці порівняно з конкурентами. 2. Низький рівень кваліфікації основного персоналу. 3. Відсутність нематеріальних і матеріальних негрошових стимулів. 4. Необ'єктивність в оцінюванні праці. 5. Необізнанність персоналу щодо умов отримання бонусів. 6. Слабка залежність зарплати від підсумкових фінансових результатів роботи. товариства. 7. Низьке матеріальне заохочення працівників. 8. Відсутність соціальної політики. 9. Відсутність кар'єрного росту.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Розширення засобів комунікаційної політики (виставки, реклама, спонсорство). 2. Збереження своїх позицій на ринку в умовах високої конкуренції. 3. Зниження інфляції. 4. Зміцнення курсу гривні до долару. 5. Зниження цін на споживчому ринку. 6. Поява на ринку праці кваліфікованих кадрів. 7. Пожвавлене залучення інновацій. 8. Розширення асортименту продукції шляхом закупки у партнерів. 9. Набуття нового досвіду за рахунок реалізації нових проєктів та вивчення закордонного досвіду. 10. Зріст рівня платоспроможності населення.	1. Несприятлива демографічна ситуація. 2. Погіршення політичної та соціально-економічної ситуації в країні. 3. Нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 4. Низька платоспроможність потенційних споживачів продукції. 5. Низька довіра до надавачів послуг. 6. Збільшення рівня конкуренції в галузі. 7. Можливе застосування санкцій з боку органів нагляду. 8. Зниження доходів населення. 9. Перевищення пропозиції над попитом. 10. Змінність потреб та смаків споживачів. 11. Можлива втрата існуючих та потенційних клієнтів. 12. Зміна податкового законодавства.

Джерело: складено автором на даних підприємства

2. Державна служба зайнятості та кадрові агентства не завжди направляють потрібних працівників, але з ними беруть співбесіду в будь-якому випадку.

3. Підприємство не використовує Інтернет-ресурси для підбору персоналу та не розміщує на веб-сайті перелік вакансій, що є негативним

аспектом її діяльності

4. Позитивним моментом є те, що підприємство тримає серед робітників інвалідів і не звільняє їх навіть у кризові періоди.

Слід зазначити, що в умовах різкої зміни робочого середовища, з огляду на цей величезний розвиток інформаційних технологій на підприємствах, які є і хочуть залишатися на передовій, традиційні методи найму та набору доповнюються альтернативними способами: отримання інформації через служби зайнятості в Інтернеті, самостійний пошук спеціалістів відповідно до оголошеного конкурсу. Тому компанії потрібно зробити значні кроки вперед, щоб скористатися такими можливостями.

Політика найму на підприємство недосконала в наступних аспектах:

1) відсутність можливості для претендентів на вакантні посади відбирати електронні резюме;

2) невелика кількість працівників підвищує свою кваліфікацію. А ті, хто збільшується, роблять це на підприємстві, і це неприпустимо в часи глобалізації та постійних вимог до поліпшення якості роботи, обміну думками та пропозиціями на місцях. Таким чином, немає припливу нових ідей, нових ідей і технологій.

Проведемо оцінку виконання зазначених процедур на підприємстві в таблиці 3.2.

Політика формування кадрових процедур. Кадрові процедури підприємства повинні включати:

– нормування;

– програмування;

– моніторинг персоналу.

Загальна кількість балів з 12 можливих – 7,5, тобто 63%.

Таким чином, кадрові процедури на підприємстві виконуються на 63%. Решта процедур або раніше взагалі не розроблялася, або останнім часом керівництво не виділяло необхідних коштів на їх розробку. Слід зазначити, що постійна криза у зовнішньому світі вимагає від компанії економії коштів,

Таблиця 3.2

Оцінка кадрових процедур підприємства

Кадрова процедура	Зміст процедури	Виконується (+) / не виконується (-)
Нормування	Мета – узгодження принципів та цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, стратегією та стадією її розвитку. Необхідно проаналізувати корпоративну культуру, стратегію та стадію розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, вказати імідж бажаного працівника, шляхи його формування та цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника організації, принципи її існування в організації, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей.	1) аналіз корпоративної культури не проводиться (-); 2) аналіз стратегії та етапів розвитку підприємства не проводиться (-); 3) прогноз можливих змін у стратегії підприємства робиться нещодавно для зменшення витрат шляхом звільнення працівників; 4) формується образ бажаного працівника, але механізм його досягнення не створюється (-); 5) цілеспрямована робота з персоналом. *Загальна кількість балів з 5 можливих – 2*
Програм-формування	Метою є розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов поточних та можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів для досягнення цілей, кадрових тех.-нологій, закріплених у документах, формах, і обов'язково враховуючи як поточний стан, так і можливість змін. Важливим параметром, що впливає на розробку таких програм, є уявлення про прийнятні інструменти та засоби впливу, їх відповідність цінностям організації.	1) не виписана система процедур для досягнення цілей розвитку підприємства та соціального забезпечення працівників (-); 2) кадрові технології розробляються у зв'язку зі скороченням кількості працівників та не обхідною заміною посад. *Загальна кількість балів з 2 можливих – 1*
Моніторинг персоналу	Мета – розробити процедури діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Необхідно визначити показники стану людських ресурсів, розробити програму постійної діагностики та механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь та навичок персоналу. Відповідна оцінка ефективності кадрових програм та розробка методів їх оцінки. Для компаній, які здійснюють постійний моніторинг персоналу, багато окремих кадрових програм включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних завдань, методів діагностики та впливу, методів прийняття та реалізації рішень.	1) оцінка персоналу не проводиться (-); 2) атестація персоналу проводиться; 3) планування кар'єри проводиться; 4) підтримання ефективного робочого клімату проводиться частково; 5) планування персоналу проводиться. *Всього балів з 5 можливих – 4,5.*

Джерело: складено автором з аналізу кадрової політики підприємства

а від співробітників – консолідації та реалізації управлінських замовлень, зміст якого вже досягнуто за будь-яких обставин.

Політика соціальних відносин. Метою соціальної політики є створення нормальних умов праці та відпочинку для працівників; забезпечення їх безпеки на виробництві, в побуті, місцях відпочинку; задоволення та

розвиток потреб працівників; зміцнення здоров'я та збільшення тривалості життя; збереження екосистеми (повітряного басейну, ґрунту, водних ресурсів, флори та фауни).

Соціальна політика – це нова сфера діяльності підприємства, спрямована на досягнення соціальних цілей та результатів, пов'язаних із підвищенням добробуту, якості життя працівників, споживачів та суспільства в цілому. Основними напрямками соціальної політики підприємства, що відображають її специфіку, є: політика, спрямована на: поліпшення якості життя та добробуту персоналу підприємства; максимальне задоволення потреб та інтересів споживачів; забезпечення довгострокових інтересів суспільства в цілому.

При такому підході до змісту поняття «соціальна політика підприємства» можна розділити на три основні складові соціальної політики підприємства:

1) заходи, спрямовані на персонал підприємства;

2) заходи, спрямовані на споживача;

3) заходи, спрямовані на суспільство в цілому.

Таким чином, кадрова політика формується з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сьогодення та майбутнього.

Аналіз кадрової політики підприємства вказує на її реактивну форму.

Основним змістом реактивного типу кадрової політики є: керівництво компанії контролює симптоми негативного стану роботи з персоналом, причини та ситуацію кризи: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до роботи. Людські ресурси розроблені, але не існує комплексної програми прогнозування розвитку персоналу.

Відповідно до типології – закрита кадрова політика, яка характеризується тим, що організація орієнтована на включення нових кадрів лише з найнижчого рівня, а заміна відбувається лише з числа працівників

організації. Така кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу залучення.

Наступні пункти кадрової політики потребують вдосконалення:

– кадрове планування працівників;

– науково обґрунтоване забезпечення новим персоналом;

– політика заробітної плати, яка мало враховує економічну мотивацію;

– кадрові процедури, які проводяться лише у разі звільнення працівників через кризу;

– керівництво займається заповненням вакансій «власним» персоналом;

– соціальна кадрова політика, яка реалізується лише відносно, а розвиток безпеки та соціальний розвиток колективу – взагалі не реалізується.

3.2. Удосконалення системи преміювання логістичного персоналу на підприємстві

Для ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» пропонуємо нову модель мотивації працівників замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої «тринадцятої зарплати»), яка перестала виконувати функцію заохочення, перетворившись на формальний засіб підвищення зарплати. Працівник знає та розраховує на так звану «тринадцяту зарплату» та сприймає її за належне. Працівники вважають, що розмір та взагалі наявність «тринадцятої зарплати» не залежить від результатів їх роботи.

Істотна відмінність нового підходу до преміювання людей за загальні підсумки підприємства полягає у тому, що встановлено пряму залежність величини премії від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи людини, якість і терміни виконання робіт, ініціативу, новаторство, професійне зростання, самостійність творчий підхід для виконання робіт.

За основу визначення премії взято середньомісячну зарплату працівника протягом певного періоду (квартал, рік), від якої за шкалою встановлюється розрахункова сума. Шкалу побудовано з урахуванням трьох основних факторів, кожен з яких розподілено на три підгрупи. Зазначеними трьома факторами є професія, рівень кваліфікації (за кожний наступний розряд + 3%) і стаж роботи (1 рік = + 1% до зарплати). Враховуючи значущість ключових професій на підприємстві, розробники системи передбачили у шкалі підвищені розміри премії для даних категорій (+ 5% до зарплати), а для робітників, що трудяться на виробничих дільницях з особливо інтенсивним характером праці, встановлено розміри премії в 1,5 рази вищі, ніж для інших професій (+ 7,5 %).

Положення передбачає пряму залежність розміру премії від рівня кваліфікації. Для професіоналів високого класу (робітників 4-6 і вищих розрядів, провідних спеціалістів і керівників) є окрема шкала з підвищеними розмірами премії. До несумлінних працівників застосовуються заходи матеріального впливу. Премії не нараховуються тим, хто порушив трудову і технологічну дисципліну.

Таблиця 3.3

Пропонована система преміювання,

спрямована на підвищення мотивації праці

Фактор доплати	Відсоток доплати
Професія, рівень кваліфікації	за кожний наступний розряд + 3%
Стаж роботи	за 1 рік роботи +1% до зарплати
Доплата для ключових професій	+ 5% до зарплати
Для робітників, що працюють на виробничих дільницях з особливо інтенсивним характером праці	+ 7,5%

Джерело: складено автором

Для прикладу розрахуємо суму премії працівника, який працює в ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» 12 років і має середньомісячну зарплату 12 тис. грн.

Премія = 12 000 * (5 + 5 + 3 * 3 + 12)% = 12 000 * 31% = 3 720 грн.

Алгоритм преміювання можна зазначити формулою:

$$П = (Р \times 3) + (Т \times 1) + К + Ш \quad (3.1)$$

де Р – розряд працівника;

Т – стаж роботи;

К – доплата за важливість роботи для ключових професій;

Ш – доплата за шкідливі умови праці.

Мотивація праці призводить до зростання продуктивності праці, а це у свою чергу, призводить до збільшення кінцевого результату – прибутку. У зв'язку з введенням системи премії очікується збільшення прибутку на 1700 тис. грн. при преміальному фонді 1 150 тис. грн.

Встановлюємо, що дана система матеріального стимулювання є ефективною, адже додатковий ефект перевищує за розмірами преміальні виплати ($Пе \geq \sum В_П$, тобто 1700 > 1150). Розраховуємо абсолютний прибуток, одержаний підприємством:

$$П_а = Пе - \sum В_П \geq 0 = 1700 - 1150 = 550 \text{ тис. грн.}$$

де 1 700 – додатковий прибуток від впровадження системи мотивації праці;

1 150 – преміальний фонд (витрати на мотивацію).

До числа нововведень в системі оплати і стимулювання праці працівників ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» належить «Положення про порядок заохочень працівників за реалізацію раціональних пропозицій». Преміюються за даним положенням робітники структурних підрозділів, які зайняті розробкою технічних удосконалень та впровадженням їх.

У розробці раціональних пропозицій взяли участь 83 особи, яким протягом року було виплачено премію в сумі 231,7 тис. грн. Система преміювання за розробку раціональних пропозицій дозволила вдосконалити справедливу диференціацію доходів працівників ТОВ «Ямпільський маслосирзавод», мотивувати їх до продуктивної регламентованої праці.

Наведені рекомендації є стратегічними, але є в ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» проблеми, що потребують негайного вирішення. На думку вітчизняних фахівців, ефективно побудована система винагород підвищує продуктивність праці управлінського персоналу на 5-10%.

3.3. Розвиток нематеріального стимулювання праці

Потреба у фінансових ресурсах щодо організації системи винагород представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Потреба у фінансових ресурсах щодо організації системи винагород та покращення командної роботи

Захід	Потреба у коштах для його впровадження на рік, грн.
Преміювання за окремі реальні результати роботи	120 000
Винагорода переможця «Кращий працівник року» путівкою на курорт	30 000
Організація семінарів для фахівців різних профілів	60 000
Всього	210 000

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих заходів вимагає 210 тис. грн., але, як передбачається, відбудеться збільшення продуктивності праці на 10%. Це призведе до збільшення обсягу продукції на 80-100 тис. грн.

Запропоновано шляхом закритого голосування в серпні місяці визначати кращого працівника фірми, який отримує путівку на курорт до Туреччини чи Єгипту. Голосування проводиться шляхом заповнення спеціального бланку, де пропонується пояснити причину свого вибору.

Розглянуті вище стратегічні теорії управління людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить чи будуть робітники прагнути працювати добре або ж просто відбувати робочий час. Розглянемо можливі напрямки поліпшення мотивації праці за допомогою яких в наступному обґрунтуємо практичні заходи для ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

У даному аспекті слід оцінити витрати на організацію мотиваційних заходів матеріального характеру ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Потреба у фінансових ресурсах організації мотивації праці ТОВ «Ямпільський маслосирзавод»

Захід	Потреба у коштах для його впровадження на рік, грн.
Організація виїзних заходів у передмістя в теплий період часу	60 000
Організація відпочинку в місцях для розваг на державні свята та День Народження фірми	40 000
Всього	100 000

Джерело: складено автором

Загальна потреба в коштах для організації мотивації, поліпшення командної роботи та перепідготовки кадрів складе 310 000 грн. на рік. Але очікується підвищення чистого прибутку на таку ж суму за рахунок росту продуктивності праці, росту рівня освіченості та самовіддачі.

Прогнозне значення обсягу продажів є модельним припущенням – його значення можна визначати, виходячи з існуючих тенденцій розвитку підприємства або ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях, експертних оцінках тощо.

Центральним критерієм відбору експертів виступає їх компетентність. Для її визначення застосовують методи самооцінки експертів і колективної оцінки авторитетності експертів.

В якості експертів виступали директор ТОВ «Ямпільський маслосирзавод», менеджери з постачання і товарознавці.

Найбільш проста і зручна форма самооцінки – сукупний індекс, розрахований на підставі оцінки експертами своїх знань, досвіду і здібностей по рангової шкалою з позиціями «високий», «середній», «низький». Першою позиції приписується числове значення 1, другий – 0,5, третій – 0. У такому випадку сукупний індекс – коефіцієнт рівня компетентності експерта обчислюється за формулою:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (3.2)$$

де k_1 – числове значення самооцінки експертом рівня своїх теоретичних знань;

k_2 – числове значення самооцінки практичного досвіду;

k_3 – числове значення самооцінки спроможності до прогнозу.

Коефіцієнт рівня компетентності може змінюватися від 1 (повна компетентність, тобто оціночні значення коефіцієнтів $k_1 = k_2 = k_3 = 1$) до 0 (повна некомпетентність: $k_1 = k_2 = k_3 = 0$).

Зазвичай в групу експертів прийнято включати тих, у кого індекс компетентності не менше середнього (0,5) і вище (до 1).

Отримати первинні числові значення самооцінки (k_1, k_2, k_3) для розрахунку індексу компетентності експертів можна за допомогою питання у табличній формі. Експертам було поставлено питання: «Як ви оцінюєте рівень свого залучення до питань підвищення ефективності збуту товарів ТОВ «Ямпільський маслосирзавод»?». Результати опитування експертів надані в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів

Експерт	Критерій залучення	Високий	Середній	Низький
		1	0,5	0
Директор	Рівень теоретичного знання проблеми (до 1)	+		
	Практичний досвід (до 2)		+	
	Здатність передбачити логіку подій (до 3)	+		
Менеджер зі збуту 1	Рівень теоретичного знання проблеми (до 1)		+	
	Практичний досвід (до 2)	+		
	Здатність передбачити логіку подій (до 3)	+		
Менеджер зі збуту 2	Рівень теоретичного знання проблеми (до 1)	+		
	Практичний досвід (до 2)	+		
	Здатність передбачити логіку подій (до 3)	+		
Товарознавець 1	Рівень теоретичного знання проблеми (до 1)	+		
	Практичний досвід (до 2)			+
	Здатність передбачити логіку подій (до 3)	+		
Товарознавець 2	Рівень теоретичного знання проблеми (до 1)	+		
	Практичний досвід (до 2)	+		
	Здатність передбачити логіку подій (до 3)	+		
Товарознавець 3	Рівень теоретичного знання проблеми (до 1)		+	
	Практичний досвід (до 2)	+		
	Здатність передбачити логіку подій (до 3)		+	

Проведемо розрахунок за формулою 3.2:

$$k_1 = (1 + 0,5 + 1) / 3 = 0,83,$$

рівень компетентності експерта вище середнього.

$$k_2 = (1 + 1 + 0,5) / 3 = 0,83,$$

рівень компетентності експерта вище середнього.

$$k_3 = (1 + 1 + 1) / 3 = 1,$$

рівень компетентності експерта високий.

$$k_4 = (1 + 0,5 + 0) / 3 = 0,5,$$

рівень компетентності експерта середній.

$$k_5 = (1 + 1 + 1) / 3 = 1,$$

рівень компетентності експерта високий.

$$k_6 = 1 + 0,5 + 0,5 / 3 = 0,67,$$

рівень компетентності експерта вище середнього.

У таблиці 3.7 приведено оцінку експертами можливості розширення збуту товарів ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

Залежно від можливості того чи іншого прогнозу при впровадженні заходів експертам було запропоновано присвоїти тому чи іншому судженню бальну оцінку – від 0 до 5.

Таблиця 3.7

Оцінка експертами заходів щодо підвищення обсягів продажу ТОВ «Ямпільський маслосирзавод»

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Середня оцінка
Підвищення обсягів продажів на 1%	2	3	5	1	2	3	2,6
Підвищення обсягів продажів на 2%	4	5	4	2	3	4	3,6
Підвищення обсягів продажів на 3%	5	4	1	3	5	5	3,8
Підвищення обсягів продажів на 4%	0	1	0	5	0	1	1,16
Підвищення обсягів продажів на понад 4%	0	0	0	0	0	2	0,33
Відсутність позитивного ефекту	0	0	0	0	0	0	-

Як видно з наведеної таблиці, експерти дійшли до висновку, що обсяг продажів за рахунок мотивації персоналу підвищиться на 3%. При цьому експерти відкинули варіант розвитку подій, при яких позитивний економічний ефект буде зовсім відсутній. Також експерти вважають значимим варіант розвитку подій, при яких обсяг продажів підвищиться на 2%. Таким чином, при подальших розрахунків підвищення обсягу продажів на 2% буде враховуватися в якості нижньої межі, а підвищення обсягу на 3% – в якості верхньої межі.

У таблиці 3.8 представимо підсумковий розрахунок основних техніко-економічних показників ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» внаслідок впровадження запропонованого проєкту.

Таблиця 3.8

Вплив реалізації проєкту на основні показники діяльності підприємства

Показник	Од. виміру	Базовий рік	Проєктний рік	Різниця
Чистий дохід	тис. грн.	1 343 783	1 384 096,5	40 313,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1 053 351	1 085 261,5	31 910,5
Валовий прибуток	тис. грн.	290 432	298 835	8 403

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за результатами впровадження наведених заходів ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» може отримати приріст чистого доходу у сумі 40 313,5 тис. грн., при цьому собівартість зросте на 31 910,5 тис. грн. Валовий прибуток може збільшитися на 8 403 тис. грн. Таким чином, запропонований захід у рамках визначених цілей підприємства є прибутковим, а отже – ефективним.

Висновки до розділу 3

Після проведення аналізу найбільш ймовірних можливостей і загроз, можна побачити, що можливостей підприємство має не так багато як цього хотілося б, проте з кожним роком їх стає все більше і це є великим плюсом

для компанії.

Метою соціальної політики є створення нормальних умов праці та відпочинку для працівників; забезпечення їх безпеки на виробництві, в побуті, місцях відпочинку; задоволення та розвиток потреб працівників; зміцнення здоров'я та збільшення тривалості життя; збереження екосистеми (повітряного басейну, ґрунту, водних ресурсів, флори та фауни).

Соціальна політика – це нова сфера діяльності підприємства, спрямована на досягнення соціальних цілей та результатів, пов'язаних із підвищенням добробуту, якості життя працівників, споживачів та суспільства в цілому. Основними напрямками соціальної політики підприємства, що відображають її специфіку, є: політика, спрямована на: поліпшення якості життя та добробуту персоналу підприємства; максимальне задоволення потреб та інтересів споживачів; забезпечення довгострокових інтересів суспільства в цілому.

Аналіз кадрової політики підприємства вказує на її реактивну форму. Основним змістом реактивного типу кадрової політики є: керівництво компанії контролює симптоми негативного стану роботи з персоналом, причини та ситуацію кризи: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до роботи. Людські ресурси розроблені, але не існує комплексної програми прогнозування розвитку персоналу.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтована на включення нових кадрів лише з найнижчого рівня, а заміна відбувається лише з числа працівників організації. Така кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу залучення.

Для ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» ми запропонували нову модель мотивації працівників замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої «тринадцятої зарплати»), яка перестала виконувати функцію заохочення, перетворившись на формальний засіб підвищення зарплати.

Працівник знає та розраховує на так звану «тринадцяту зарплату» та сприймає її за належне. Працівники вважають, що розмір та взагалі наявність «тринадцятої зарплати» не залежить від результатів їх роботи. Істотна відмінність нового підходу до преміювання людей за загальні підсумки підприємства полягає у тому, що встановлено пряму залежність величини премії від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи людини, якість і терміни виконання робіт, ініціативу, новаторство, професійне зростання, самостійність творчий підхід для виконання робіт.

До числа нововведень в системі оплати і стимулювання праці працівників ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» належить «Положення про порядок заохочень працівників за реалізацію раціональних пропозицій». Преміюються за даним положенням робітники структурних підрозділів, які зайняті розробкою технічних удосконалень та впровадженням їх.

Розглянуті вище стратегічні теорії керування людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить чи будуть робітники прагнути працювати добре або ж просто відбувати робочий час. Розглянемо можливі напрямки поліпшення мотивації праці за допомогою яких в наступному обґрунтуємо практичні заходи для ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

УВ даному аспекті слід оцінити витрати на організацію мотиваційних заходів матеріального характеру ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

Загальна потреба в коштах для організації мотивації, поліпшення командної роботи та перепідготовки кадрів складе 310 000 грн. на рік. Але очікується підвищення чистого прибутку на таку ж суму за рахунок росту продуктивності праці, росту рівня освіченості та самовіддачі.

За результатами впровадження запропонованих заходів ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» може отримати приріст чистого доходу у сумі 40 313,5 тис. грн., при цьому собівартість зросте на 31 910,5 тис. грн. Валовий прибуток збільшиться на 8 403 тис. грн. Отже, запропонований захід у рамках визначених цілей підприємства є прибутковим та ефективним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, розробка грамотної системи мотивації вимагає істотних вкладень з боку керівництва організації. Оскільки систему мотивації можна умовно поділити на два блоки – матеріальну і нематеріальну мотивація, кожен з них вимагає ретельного опрацювання.

Під нематеріальними прийомами мотивації розуміються такі заохочення, які не видаються співробітнику у вигляді готівкових або безготівкових грошових коштів, але часто вимагають інвестицій з боку компанії.

Нематеріальне стимулювання дає можливість компанії висловити вдячність і подяку співробітникам за їх ефективну працю. Тому наявність одних лише матеріальних методів мотивування не дають ефективності.

Ефективність системи мотивації залежить від дотримання керівництвом торгового підприємства наступних принципів мотивації:

– встановлення чітких цілей і завдань;

– розумне співвідношення поставленої мети і винагороди за результат виконаної роботи;

– оптимальне поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;

– гласність і наявність зворотного зв'язку.

Проблема стимулювання трудової діяльності стала особливо актуальною в зв'язку з тим, що персонал представляє найважливіший ресурс організації. Для успішного функціонування сучасної організації потрібна дієва система мотивації і стимулювання, що підвищує ефективність роботи з урахуванням інтересів співробітників, їх розвитку, правильного співвідношення стимулів і потреб.

Проблема полягає в тому, що працівник звикає до певної винагороди і вважає належним отримання зарплати. Як результат-працівник не відпрацьовує винагороду, а просто щомісяця отримує грошову винагороду у

вигляді заробітної плати. Завдання роботодавця – мотивувати співробітника на якісне виконання функцій, саморозвиток в процесі їх виконання.

Система заробітної плати – це метод розрахунку заробітної плати, що виплачується працівникам. Вибір системи оплати праці залежить від особливостей технологічного процесу, форм організації праці, вимог до якості продукції або виконуваних робіт, стану вимірювання роботи та обліку роботи. Вибір системи оплати – це, насамперед, вибір політики об'єкта обліку, який повинен оплачуватися: час чи обсяг виконаної роботи.

Існують дві основні форми заробітної плати – погодинна і відрядна. Використання конкретної форми залежить від конкретних умов виробництва. У кожному випадку застосовується форма, яка найкращим чином відповідає організаційно-технічним умовам виробництва і тим самим сприяє поліпшенню результатів трудової діяльності.

Заробітна плата, що відображає офіційну оцінку трудового внеску працівників у кінцевий результат їхньої працьовитості, професіоналізму та досвіду, не завжди точно враховує якість або потенціал робочої сили, в результаті чого не може повною мірою вирішити проблему ефективних стимулів. Більш ефективним стимулятором він стає, якщо ви доповнюєте його ще однією важливою формою економічної мотивації з допомогою бонусної системи.

Премія має високий мотиваційний потенціал і стимулює, підвищуючи її ефективність. Як цінність непостійних, це дозволяє час і розумно впливати на продуктивність праці, реагувати на реальні досягнення співробітника, оцінювати його безпосередній внесок, тобто чим ближче залежність заробітної плати від навичок, ділових навичок, особистої ініціативи і заслуг співробітників.

До числа нововведень у системі оплати і стимулювання праці працівників ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» належить «Положення про порядок заохочень працівників за реалізацію раціональних пропозицій». Преміюються за даним положенням робітники структурних підрозділів, які

зайняті розробкою технічних удосконалень та впровадженням їх.

У розробці раціональних пропозицій взяли участь 83 особи, яким протягом року було виплачене премію в сумі 231,7 тис. грн. Система преміювання за розробку раціональних пропозицій дозволила вдосконалити справедливу диференціацію доходів працівників ТОВ «Ямпільський маслосирзавод», мотивувати їх до продуктивної регламентованої праці.

Розглянуті стратегічні теорії керування людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить чи будуть працівники прагнути працювати добре або ж просто убудуть відбувати робочий час.

У ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» проблеми, що потребують негайного вирішення. На думку вітчизняних фахівців, ефективно побудована система винагород підвищує продуктивність праці управлінського персоналу на 5-10%.

Реалізація запропонованих у роботі заходів потребує витрат у 21 тис. грн., але, як передбачається, відбудеться збільшення продуктивності праці на 10%. Це призведе до збільшення обсягу реалізації продукції на 80-100 тис. грн.

Запропоновано шляхом закритого голосування в серпні місяці визначати кращого працівника фірми, який отримує путівку на курорт до Туреччини або Єгипту. Голосування пропонується проводити шляхом заповнення спеціального бланку, де потрібно буде пояснити причину свого вибору.

У роботі ми оцінили витрати на організацію мотиваційних заходів матеріального характеру у ТОВ «Ямпільський маслосирзавод».

Загальна потреба в коштах для організації мотивації, поліпшення командної роботи та перепідготовки кадрів складе 310 000 грн. на рік. Але очікується підвищення чистого прибутку на таку ж суму за рахунок росту продуктивності праці, росту рівня освіченості та самовіддачі.

Після проведення аналізу найбільш ймовірних можливостей і загроз,

можна побачити, що можливостей підприємство має не так багато, як цього хотілося б, проте з кожним роком їх стає все більше і це є великим плюсом для компанії.

За результатами впровадження запропонованих заходів ТОВ «Ямпільський маслосирзавод» може отримати приріст чистого доходу у сумі 40 313,5 тис. грн., при цьому собівартість зросте на 31 910,5 тис. грн. Валовий прибуток збільшиться на 8 403 тис. грн.

Таким чином, запропонований захід у рамках визначених цілей підприємства є прибутковим, а отже – ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. шлях. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.

2. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. Сучасні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5 (25). С. 77-82.

3. Брич В. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 552 с.

4. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: ІНЖЕК, 2004. 276 с.

5. Гардімер Л. Д. Менеджмент персоналу: зб. завдань і тестів для самост. роботи / Л. Д. Гармідер, Н. І. Климович; Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. Донецьк: Вид-во ДУЕП, 2011. 164 с.

6. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління бізнесом*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.

7. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу є важливою складовою інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава.* 2019. № 4. С. 11-17.

8. Драган О. І. Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. Том 27. № 2. С. 55-64.

9. Драган О. І. Стратегія розвитку системи менеджменту персоналу підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності і соціально-економічної безпеки. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2020. 404 с. С. 299-310.

10. Драган О. І. Формування стрес-менеджменту на підприємствах

м’ясопереробної галузі Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2018. Том 24. № 1. С. 101-106.

11. Драган О. І., Бергер А. Д. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програм «Менеджмент» та «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2021. 240 с.

12. Жуковська В. М. HR-практикум: навч. посібник / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук; Київський національний торговельно-економічний університет. К.: 2018. 293 с.

13. Зайцев В. С. Основні напрями підвищення мотивації працівників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України.* 2018. № 1. (34). С. 29-35.

14. Ізюмцева Н. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. В. Ізюмцева, І. С. Кравченко, А. І. Маренич та ін.; Нац. банк України, Ун-т банківської справи. К.: УБС НБУ, 2011. 381 с.

15. Карпенко С. В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко; Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Київ: Університет «Україна», 2017. 273 с.

16. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. Київ: Видавництво Юридичної книги, 2015. 359 с.

17. Клімчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* Економічні науки. 2016. № 1. С. 42-45.

18. Коваль З. О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 449 с.

19. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; вид. кол.: О.

Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевич; НАН України, Інст. Економіки промисловості. Київ, 2018. С. 276-296.

20. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: навч. посібник. К.: КУЛ, 2014. 272 с.

21. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2016. 308 с.

22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: підручник / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький; Університет сучасних знань. Київ: Знання України, 2018. 299 с.

23. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навчальний посібник. Хмельницький: Цюпак, 2015. 187 с.

24. Лобза А. В., Гуз І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності роботи персоналу сучасного підприємства. *Молодий учений*. 2018. № 1 (53). С. 510-513.

25. Лук’яніхін В. О. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Суми: Університетська книга, 2014. 590 с.

26. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зєніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець. За заг. ред. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2022. 612 с.

27. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі управління соціальними кадрами / Л. А. Лутай // Ринок праці та зайнятість: зб. наук. праць МПК ДСЗУ. № 4. 2017. С. 8-12.

28. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. 288 с.

29. Мурашко М. І. Управління персоналом: навч. посіб. 3-е вид., перероб. та доп. К.: Знання, 2018. 435 с.

30. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В.

Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf (дата звернення 31.12.2022).

31. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. шлях. 2-ге вид., перероб. і доп. Одеса: Атлант, 2016. 275 с.

32. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: навч. шлях. для студентів. вищий замок підручника / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька; вид. Є. В. Клименчук. К.: Кондор, 2013. 223 с.

33. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Вид-во Ліра-К, 2015. 338 с.

34. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2017. 320 с.

35. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.). 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.

36. Прудкий В. В., Манаєнко І. М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*: зб. наук. праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866.

37. Савельєва В. С. Управління персоналом: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. С. Савельєва, О. Л. Єсков; Донбаська державна машинобудівна академія. Краматорськ: ДДМА, 2014. 298 с.

38. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

39. Тріллeнберг В. Управління персоналом: конспект лекцій та семінарів. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 78 с.

40. Управління людськими ресурсами: концептуальний та

термінологічний словник: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. В. Антонюк та ін.; вид. Г. В. Щокін та ін.; Міжрегіональна академія управління персоналом. К.: МАУП, 2016. 496 с.

41. Управління людськими ресурсами: філософські принципи: навч. посібник / В. Г. Воронкова та ін.; вид. В. Г. Воронкова; Запорізька держава. інженерна академія. К.: Професіонал, 2016. 567 с.

42. Управління персоналом: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / І. Б. Чудаєва; Черкаська держава. Технологічний університет Черкаси: ЧДТУ, 2014. 119 с.

43. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент». К.Ф. Ковальчук та ін.; Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

44. Управління персоналом: навч. посібник / В. М. Данюк та ін.; керівник ред. В. М. Данюк, В. М. Петюх; Київський національний економічний університет К.: КНЕУ, 2014. 398 с.

45. Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Бєляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 502 с.

46. Управління персоналом: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. Д. Матрос та ін.; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Вип. 2-й, доопрац. і перероб. Х.: НТУ «ХПІ», 2016. 248 с.

47. Управління персоналом: практикум для студентів спец. «Менеджмент організацій». Черкаський державний технологічний університет / В. І. Хомяков та ін. Черкаси: ЧДТУ, 2012. 115 с.

48. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. К.: Академвидав, 2016. 488 с.

49. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченюк А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

50. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Х.: ХНЕУ, 2015. 218 с.

51. Янковська Л. А. Управління персоналом: навчання та перепідготовка працівників підприємства: навч. посіб. Львівський університет бізнесу та права. Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. 196 с.

52. Інформаційний портал. URL: http://www.zipsites.ru/books/.

53. Електронна бібліотека. URL: http://www.knigka.info/.

54. Електронна бібліотека. URL: http://mirknig.com/knigi/guman_nauki/.

55. Електронна бібліотека. URL: http://www.razym.ru/biz/menedgment/.

56. Бібліотека з менеджменту. URL: http://management.com.ua.

57. Нормативні акти у сфері управління. URL: http://inform.od.ua.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА 2020 Р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 178 088	1 103 007
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(952 904)	(879 057)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	225 184	223 950
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	136 145	64 591
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються засправедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(14 982)	(14 353)
Витрати на збут	2150	(154 273)	(176 256)
Інші операційні витрати	2180	(78 643)	(66 999)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	113 431	30 933
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	144 279	-
Інші доходи	2240	4	4
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(43 912)	(44 351)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(10)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження дод. А

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	213 802	-
збиток	2295	(-)	(13 424)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності післяоподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	213 802	-
збиток	2355	(-)	(13 424)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	213 802	(13 424)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Матеріальні затрати	2500	868 125	836 281
Витрати на оплату праці	2505	43 360	46 016
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 595	8 922
Амортизація	2515	11 744	11 482
Інші операційні витрати	2520	268 978	233 963
Разом	**2550**	1 200 802	1 136 664

Додаток Б

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА 2021 Р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 343 783	1 178 088
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 053 351)	(952 904)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	290 432	225 184
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	78 717	136 145
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються засправедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(20 804)	(14 982)
Витрати на збут	2150	(163 964)	(154 273)
Інші операційні витрати	2180	(177 724)	(78 643)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються засправедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 657	113 431
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	331	144 279
Інші доходи	2240	740	4
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(195 082)	(43 912)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження дод. Б

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	187 354	213 802
збиток	2295	(_____)	(_____)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності післяоподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	187 354	213 802
збиток	2355	(_____)	(_____)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупнимдоходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	187 354	213 802

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Матеріальні затрати	2500	1 018 001	868 125
Витрати на оплату праці	2505	47 491	43 360
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 446	8 595
Амортизація	2515	10 464	11 744
Інші операційні витрати	2520	330 441	268 978
Разом	**2550**	1 415 843	1 200 802