

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

*Тема: Мотивація персоналу як фактор підвищення трудової діяльності
торговельного підприємства (на прикладі ТОВ «Крутинка СВС»)*

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____ */Мельник Л.Г./*

Керівник роботи: _____ */Самусь Г.І./*

Виконавець: _____ */Білогруд О.В./*
П.І.Б.

Група: _____ *Ез-61 к*
шифр

Суми 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ..	6
1.1 Сучасні підходи до розуміння сутності мотивації персоналу	6
1.2. Підходи до оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРУПИНКА СВС».....	16
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Крупинка СВС»	16
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності	17
2.3 Аналіз структури та ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Крупинка СВС».....	22
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРУПИНКА СВС».....	29
3.1 Основні заходи щодо вдосконалення системи мотивації	29
3.2 Оцінка впливу запропонованих заходів на економічні результати діяльності ТОВ «Крупинка СВС».....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 23 найменування. Загальний обсяг роботи становить 41 с., 13 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел 2 сторінки.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка заходів по вдосконаленню системи мотивації на підприємстві ТОВ «Крупинка СВС», і як наслідок підвищення ефективності трудової діяльності.

Виходячи з поставленої мети, завданнями дослідження є:

- розкрити теоретичні аспекти системи мотивації персоналу;
- проаналізувати ефективність способів мотивації персоналу в ТОВ «Крупинка СВС»;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Крупинка СВС» з метою підвищення ефективності трудової діяльності.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу як фактору підвищення трудової діяльності ТОВ «Крупинка СВС».

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «Крупинка СВС».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналізу, синтезу, анкетування, статистичний, узагальнення.

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні аспекти системи мотивації персоналу.

У другому розділі проаналізована ефективність способів мотивації персоналу в ТОВ «Крупинка СВС».

У третьому розділі запропоновані шляхи вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Крупинка СВС» з метою підвищення ефективності трудової діяльності.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

ВСТУП

Ефективна діяльність торговельних підприємств визначається не тільки новітньою технікою і передовими технологіями, а й якістю співробітників, умінням працівників швидко освоювати нові технології та їх прагненням до досягнення високих результатів. Недостатньо змінювати умови і засоби праці в процесі виробництва, необхідно, щоб ці умови правильно сприймалися людьми, викликали у них інтерес до трудової діяльності, сприяли розвитку трудової активності і творчої ініціативи.

Найважливішим ресурсом підвищення ефективності трудової діяльності в сучасних умовах є висока мотивація працівників як найважливіший фактор розвитку будь-якого підприємства: жодне підприємство не може бути ефективне без настрою персоналу на роботу з високою віддачею, без зацікавленості кадрів в кінцевих результатах діяльності, без їх прагнення внести вагомий внесок у досягнення намічених цілей.

Фахівці кадрових служб наголошують на необхідності підвищення трудової мотивації, підкреслюючи, що тільки зацікавлена в роботі людина може працювати ефективно і приносити користь своєму підприємству. Усі ці обставини активізують пошуки ефективних заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Це обумовлює актуальність обраної теми роботи.

Цю тему досліджувало багато вчених: Д.П. Богиня, Г.А.Дмитренко, Й.С. Завадський, А. М. Колот, М.Й. Малік, І.Л.Петрова, С. О. Цимбалюк та ін.

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «Крупинка СВС».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу як фактору підвищення трудової діяльності ТОВ «Крупинка СВС».

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка заходів по вдосконаленню системи мотивації на підприємстві ТОВ «Крупинка СВС», і як

наслідок підвищення ефективності трудової діяльності.

Виходячи з поставленої мети, завданнями дослідження є:

- розкрити теоретичні аспекти системи мотивації персоналу;
- проаналізувати ефективність способів мотивації персоналу в ТОВ «Крупинка СВС»;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації в ТОВ «Крупинка СВС» з метою підвищення ефективності трудової діяльності.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналізу, синтезу, анкетування, статистичний, узагальнення.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сучасні підходи до розуміння сутності мотивації персоналу

Один з перших учених, які вивчали мотиви діяльності людини був економіст Адам Сміт. У своїх роботах він досліджував властивості людини, що визначають його господарську діяльність. Інший відомий вчений Д. Рікардо виявив відмінності в економічній поведінці різних класів. Він стверджував, що поведінка робітників підпорядкована виключно звичкам та інстинктам, і визначається кількістю життєвих засобів, необхідних для фізичного виживання [1, с.62].

Розглянемо сучасні підходи до розуміння терміну мотивація в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1– Сучасні підходи до розуміння терміну мотивація

Автор	Сутність поняття
О.Д.Сердюк [2, с.83]	процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підприємства
С.В. Мочерний [3,275]	усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі.
В.В.Травін [4, с.50]	вважає, що мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності
Н.В. Коленда[5, с.83]	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності

Тобто мотивація повинна сприйматися, як:

- процес досягнення балансу між цілями компанії та працівника для найбільш повного задоволення потреб обох;
- процес спонукання співробітників до діяльності для досягнення цілей компанії;
- створення умов ототожнення інтересів організації і працівника, при яких те, що вигідно і необхідно одному, стає настільки ж необхідно ТА вигідно іншому [6, с.343].

Мотивація персоналу – один із способів підвищення продуктивності праці. Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики будь-якого підприємства. Найбільш ефективною системою мотивації співробітників, є «мотивація на результат» [7, с.58].

Існують такі типи мотивації працівників:

- інструментальна мотивація – працівник з цим типом мотивації цінує в роботі головним чином заробіток, переважно в грошовій формі;
- професійна мотивація – така людина бачить в роботі можливість реалізувати свої знання і вміння і тим самим отримати визнання оточуючих, досягти більш високого становища на підприємстві і в суспільстві;
- патріотична мотивація – ці люди намагаються добре працювати з високих моральних, релігійних або ідеологічних міркувань;
- господарська мотивація, на думку вчених, одна з найглибших і стійких [8, с.179].

Виділяють наступні види мотивації персоналу:

- матеріальна мотивація;
- соціальна мотивація;
- психологічна мотивація [9, с.76].

Ще один важливий фактор, який робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним, – це відмінність мотиваційних структур окремих людей, різна ступінь впливу на них однакових стимулів, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших воно може бути відносно слабким. Тоді даний мотив буде по-різному діяти на поведінку людей [10, с.70].

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що термін мотивація є дуже складним поняттям і найважливішим фактором результативності роботи. Вона лежить в основі трудового потенціалу працівника і сукупностей властивостей, які безпосередньо впливають на виробничу діяльність. Очевидно, що існує прямий зв'язок між мотивацією

персоналу і результатами праці, тому ефективна трудова діяльність можлива лише при оптимальній системі мотивації праці.

Система мотивації – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, покликаний забезпечити якісну і продуктивну працю працівників, а також залучити в компанію найбільш талановитих фахівців та утримати їх. Система мотивації персоналу включає в себе все, що найманий працівник може цінувати і бажати, і що роботодавець в змозі або бажає запропонувати в обмін на внесок найманого працівника у виконання підприємством його місії [11, с.67].

Найважливішими ознаками системи мотивації персоналу є те, що вона визначається цілями бізнесу підприємства і завданнями, які перед ним стоять, а також її взаємозв'язком з іншими системами, що визначають функціонування підприємства – системою фінансового планування та обліку, системою продажів та ін. [12, с.55].

Існують певні елементи системи мотивації, до яких відносяться:

- 1) сукупність вимог до результатів праці та поведінки співробітників;
- 2) сукупність застосовуваних на підприємстві форм і способів економічного і неекономічного впливу на персонал.

Будь-яка організація висуває конкретні вимоги до діяльності своїх службовців, ґрунтуючись на взаємовигідних умовах. При цьому для збільшення продуктивності праці і досягнення високих результатів компанії вдаються до різних систем мотивування персоналу [13, с.82].

В системі мотивації персоналу на підприємстві виділяють компенсаційні і некомпенсаційні компоненти. У підсистему компенсацій входять всі винагороди, які можна класифікувати як монетарну і натуральну оплату. Всі інші винагороди утворюють некомпенсаційну систему [14, с.351].

Підвищення мотивації співробітників є складним завданням. Тому впровадження системи мотивації персоналу підприємства - це складний і тривалий проект, що вимагає істотних тимчасових і фінансових вкладень. Результатом впровадження системи мотивації персоналу, що підтримує

досягнення цілей бізнесу, є істотне зростання фінансових показників підприємства (виручка, прибуток), вихід на новий рівень клієнтів, а також якісна зміна персоналу підприємства.

Основні етапи впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві [15, с.150]:

- визначення цілей бізнесу;
- формування робочої групи;
- формування плану розробки і впровадження системи мотивації;
- презентація плану топ-менеджерам, його твердження;
- створення системи фіксованої винагороди (тарифна сітка, система грейдів та ін.);
- створення системи преміювання;
- створення некомпенсаційної системи мотивації;
- підготовка регламентуючих документів;
- презентація системи керівникам і співробітникам;
- впровадження системи в тестовому режимі, внесення необхідних коригувань;
- впровадження системи мотивації на підприємстві;
- моніторинг результатів, внесення змін.

На практиці доцільно впроваджувати складові системи мотивації персоналу послідовно, а не все відразу. Оскільки мотиваційний аспект є одним з найбільш значущих для співробітників підприємства, його зміни завжди є для них стресом і вимагають системної роботи по роз'ясненню механізмів дії нової системи оплати і нематеріальної мотивації.

1.2 Підходи до оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві

Оцінка ефективності системи мотивації проводиться з метою визначення того, якою мірою мотиваційна діяльність сприяє ефективності діяльності підприємства.

Завдання оцінки ефективності існуючої системи мотивації:

- аналіз результатів і ефективності праці персоналу;
- аналіз задоволеності працею персоналу;
- аналіз мотиваційної діяльності підприємства [16, с.70].

Для вирішення цих завдань застосовуються такі основні методи оцінки ефективності системи мотивації:

- аналіз проблем підприємства;
- аналіз документів;
- аналіз зовнішніх факторів;
- соціологічне опитування;
- спостереження [17, с.100].

Аналіз проблем підприємства складається, по-перше, в зборі інформації про плани підприємства і поточної продуктивності праці, рух персоналу, а по-друге, в оцінці впливу цих показників на загальноорганізаційні результати.

На наявність організаційних проблем в області мотивації завжди вказують:

- рівень плинності персоналу, якщо його показники протягом достатнього тривалого періоду (не менше півроку) перевищують 7 - 10%;
- знижується протягом зазначеного періоду динаміка продуктивності праці, якщо ця тенденція не пов'язана з сезонним характером діяльності підприємства [18, с.53].

Аналіз документів підприємства дає офіційну інформацію про всі елементи системи мотивації. Так, положення про оплату праці розкриває структуру застосовуваних форм і систем матеріальної винагороди, а також умов його отримання для співробітників; положення про атестацію визначає методи і порядок визначення результатів і ефективності праці персоналу; правила внутрішнього розпорядку містять сукупність вимог (правил) щодо поведінки співробітників, а також перелік дисциплінарних стягнень та ін. [14, с.391]

Аналіз зовнішніх факторів проводиться для того, щоб вчасно виявити

умови зовнішнього оточення (ринок праці, підприємства-конкуренти, трудове законодавство), що створюють як сприятливі умови для реалізації тієї чи іншої політики мотивації, так і ускладнюють її проведення.

Мета соціологічного опитування – це дослідження ставлення співробітників до застосовуваних форм і методів стимулювання, існуючим стилям управління, відносинам, що склалися, яке проводиться або в письмовому вигляді (анкетування), або в усній формі (інтерв'ю) за певними заздалегідь темами і за відповідними цим темам питаннями [19, с.301].

Спостереження полягає у вивченні реакції співробітників на події, що відбуваються, в тому числі на застосування або введення тих чи інших стимулів.

Існує кілька підходів до вимірювання та оцінки системи мотивації:

- за результатами діяльності працівників;
- з їхньої поведінки;
- шляхом виявлення непрямих показників, що характеризують стан мотивації персоналу.

Аналіз результатів праці та ефективності персоналу є головним завданням, рішення якої дозволить чітко визначити межі та спрямованість майбутнього дослідження. Власне, в ході такого аналізу з'ясується сама необхідність вдосконалення системи мотивації, а також конкретизуються його завдання. Для проведення аналізу результатів праці персоналу потрібно зібрати наступну інформацію:

- показники, що характеризують динаміку продуктивності праці (кількість, якість, терміни виконання робіт);
- показники, що відображають тенденції плинності персоналу;
- плани підприємства, що визначають вимоги до основних результатів праці [20, с.73].

Продуктивність праці є показником, що характеризує, з одного боку, вимоги підприємства до рівня виконання роботи співробітниками, а з іншого – ступінь впливу умов застосування тих чи інших форм і методів стимулювання

на результати праці персоналу.

Плинність персоналу – показник, що характеризує, в найширшому сенсі, загальну задоволеність працею на підприємстві. Рівень плинності, аналізований з певною періодичністю, дозволяє досить оперативно відстежити як сприятливі, так і негативні тенденції в динаміці персоналу [1, с.205].

Аналіз планів підприємства є необхідною ланкою в структурі дослідження системи мотивації. Планування діяльності забезпечує стабільність підприємства. Плани висловлюють вимоги до результатів (продуктивності) праці персоналу в певний період часу. Вони виконуються, якщо засновані на нормах праці, що враховують можливості працівників, в тому числі і фізичні [14, с.370].

Незадоволеність працею проявляється в низьких результатах праці, високій плинності персоналу, його нестабільності, високому рівні захворюваності, порушення норм поведінки, в тому числі правил техніки безпеки, зниженні трудової активності. Оцінка цих показників повинна проводитися в комплексі.

До факторів, що впливає на формування високої задоволеності працею, відносяться: матеріальна винагорода; умови праці; відносини з керівництвом і з колегами; зміст роботи; статус працівника; перспективи і можливості; гарантії і стабільність [9, с.142].

Всі ці фактори повинні розглядатися тільки в комплексі, оскільки виняток хоча б одного зі структури дослідження призводить до спотворення результатів аналізу. При проведенні дослідження задоволеності працею співробітників підприємства ключовими, узагальнюючими аспектами з урахуванням впливу на мотиваційну сферу працівника всіх зазначених факторів організаційного середовища є матеріальна задоволеність, психологічний комфорт і задоволеність умовами праці. Матеріальна задоволеність характеризує ступінь відповідності очікувань працівника щодо оплати праці. Цей компонент задоволеності роботою формується в системі індивідуальної оцінки співробітником розміру заробітку шляхом порівняння його величини з

зарплатою інших співробітників, в тому числі та на інших підприємствах, а також шляхом зіставлення необхідних трудових зусиль і винагороди. Оцінюють: рівень задоволеності розміром оплати праці (загальна задоволеність), співвідношенням її частин (базової заробітної плати і гнучких виплат), задоволеність порядком призначення та розміром преміальних виплат [16, с.71].

Психологічний комфорт залежить від того, як співробітник оцінює якість міжособистісних зв'язків, своє становище на підприємстві, зміст виконуваної ним роботи, можливості професійного розвитку та зростання, а також ставлення до організації в цілому [19, с.385].

Умови праці – важливий фактор задоволеності роботою. Стан робочого оточення (робоче місце, обладнання, технології, інструменти, матеріали, комунікації, зовнішні зв'язки), доступність ресурсів (матеріальних, інформаційних), трудовий розпорядок (режими праці і відпочинку) оцінюються працівником з точки зору зручності, фізичного комфорту, забезпеченості робочого процесу всім необхідним.

Дослідження мотиваційної діяльності підприємства засноване на аналізі основних елементів системи мотивації. Для проведення аналізу необхідно здійснити ряд дій [4, с.293]:

- Виділити в структурі підприємства підрозділи, діяльність яких диференціюється за ступенем участі у виробничій діяльності: основне виробництво; допоміжні та обслуговуючі підрозділи (обслуговування обладнання, ремонт); відділи та служби управління (фінанси, технології, постачання, збут).

- Провести аналіз документів (кадрова політика, форми і системи оплати праці різних категорій персоналу, положення або накази про застосування неекономічного стимулювання, положення про оцінку персоналу, атестації, навчання) і дати характеристику використовуваних на підприємстві форм, інструментів і методів мотивації.

- Показати зв'язок між застосовуваними управлінськими

інструментами, методами мотивації і результатами праці персонала. Результатом такого аналізу є висновок про відповідність змісту мотиваційної діяльності завданням підприємства.

Для того, щоб провести аналіз елементів мотивації необхідно, по-перше, визначити основні етапи проведення будь-якого вдосконалення в області мотивації праці (рисунок. 1.1).



Рисунок 1.1 Основні етапи вдосконалення в області мотивації праці

По-друге, детально розглянути зазначені етапи. Так як прийняття рішення повинно ґрунтуватися на провідному правилі ефективної мотивації трудової діяльності, яке полягає в наступному: Мотивація = Потреба + Стимул.

По-третє, необхідно виявити потреби співробітників і вживані види і форми стимулів для того, щоб визначити, чи відповідають вони один одному. Якщо відповідності не спостерігається, то на етапі розробки, знаючи потреби співробітників, ми можемо привести форми стимулювання у відповідність до виявлених потреб для досягнення необхідної мотивації (потреба + стимул = мотив).

До основних недоліків нематеріальної мотивації можна віднести усереднений підхід до працівників без урахування індивідуальних потреб. По всій видимості, багатьма роботодавцями значимість нематеріальної мотивації ще до кінця не усвідомлена, проте до усвідомлення важливості цих методів будь-яка думаюча керівник, так чи інакше, прийде [8, с.180]. Адже причини невдач підприємства на ринку пропонуваніх товарів і послуг, зниження рівня продажів і кількості потенційних клієнтів часом криються не в помилкових економічних розрахунках, а в недостатній мотивації співробітників підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КРУПИНКА СВС»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Крупинка СВС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Крупинка СВС» (ТОВ «Крупинка СВС»), знаходиться за юридичною адресою: вул. Вирівська 13 а, м.Конотоп, Сумська область, 41600.

ТОВ «Крупинка СВС» займається виробництвом продуктів борошномельно-круп'яної промисловості та неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами [21].

ТОВ «Крупинка СВС» відноситься до підприємств малого бізнесу, тому що середня чисельність працівників за звітний період становить 34 співробітника. Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Крупинка СВС» на рисунку 2.1.

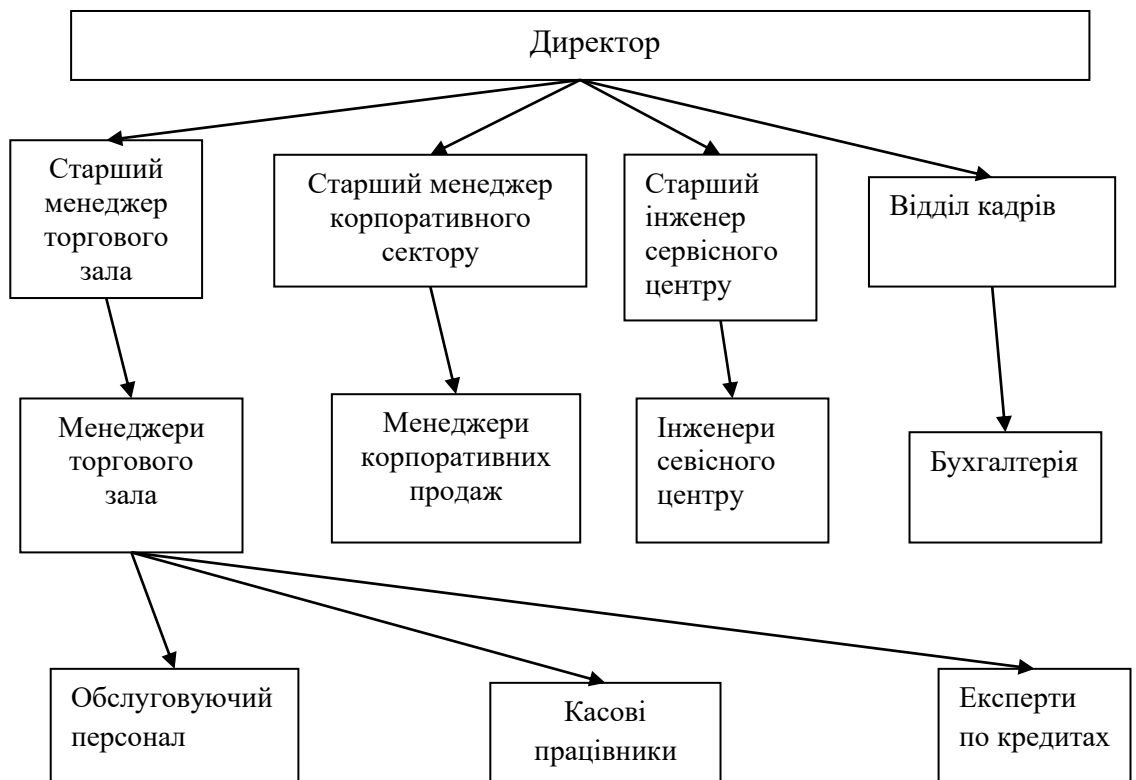


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Крупинка СВС»

До основних переваг організаційної структури ТОВ «Крупинка СВС» можна віднести:

- прямий вплив фахівців на технологічний процес, високий рівень спеціалізації управління, глибоку розробку і обґрунтування прийнятих рішень;
- стимулювання ділової і професійної спеціалізації;
- зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях;
- поліпшення координації в функціональних областях.

До недоліків організаційної структури ТОВ «Крупинка СВС» відносяться складність, неекономічність і довгий ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця. Крім того, відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації власних цілей і завдань, ніж цілей підприємства.

З огляду на ситуацію, що склалася на ринку - збільшення конкурентної боротьби, керівником ТОВ «Крупинка СВС» були розставлені пріоритети для персоналу в роботі, яких вони дотримуються. Основними з них є чесність, відкритість і повагу до людей. Співробітники також глибоко переконані у важливості розвитку таких рис, як довіра, відкритість, робота командою, професіоналізм і гордість за свою справу.

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності

Для оцінки основних економічних показників діяльності розглянемо їх динаміку (табл.2.1.)

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників ТОВ «Крупинка СВС».

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	52 681	55 002	61 311	+2321	+6309
Собівартість валової продукції, тис. грн.	18 090	16 843	15 386	-1247	-1457

Продовження таблиці 2.1

Коефіцієнт фінансової незалежності	0,7	0,5	0,6	-0,2	+0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами фінансування	0,7	-0,8	-3,2	-1,5	-2,4
Коефіцієнт фінансування	0,4	1,2	0,7	+0,8	-0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (власні оборотні кошти / власний капітал)	0,8	-0,6	-0,5	-1,4	+0,1
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	2,967	0,552	0,238	-2,415	-0,314
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,933	0,542	0,230	-2,391	-0,312
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,434	0,404	0,016	-2,03	-0,388

З даних таблиці 2.1 можна побачити, що за 2018 р. виручка від реалізації збільшилася на 2 321 тис.грн., що на 4,2% більше в порівнянні з 2017 р. Собівартість валової продукції склала 16 843 тис. грн. (зменшення в порівнянні з 2017 роком на 6,9%). За 2019 рік виручка від реалізації зросла до 61 311 тис.грн., що на 10,3% більше в порівнянні з 2018 роком і на 14,1% в порівнянні з 2017 роком. Собівартість валової продукції склала 15 386 тис. грн. (зменшення у порівнянні з 2018 до 2017 роками на 8,6% і 14,9% відповідно). Зростання виручки підприємства пояснюється грамотною економічною політикою ТОВ «Крупинка СВС». Зниження коефіцієнта автономії в 2018 р. на 0,2 свідчить про збільшення ризику і погіршення фінансової стійкості підприємства.

Як видно з таблиці 2.1 до 2019 р. тенденція до зниження відсутня і ситуація стабілізувалася. І в 2018 р. та 2019 р. значення коефіцієнта забезпеченості запасів і витрат власними джерелами фінансування знижується, що свідчить про зниження забезпеченості підприємства власними джерелами фінансування оборотного капіталу.

Для більш повного аналізу економічної діяльності організації необхідно розглянути показники платоспроможності та ліквідності підприємства. Інструментами оцінки ліквідності можуть бути коефіцієнти ліквідності -

фінансові показники, що розраховуються на підставі звітності підприємства для визначення номінальної здатності компанії погашати поточну заборгованість за рахунок наявних поточних (оборотних) активів. Отримані результати розрахунків зведемо в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Крупинка СВС»

Коефіцієнти	Рекомендоване значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2017	2018	2019	2018р. до 2017р.	2018р. до 2018р.
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	≥ 2	2,967	0,552	0,238	-2,415	-0,314
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,8 \div 1$	2,933	0,542	0,230	-2,391	-0,312
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2 \div 0,3$	2,434	0,404	0,016	-2,03	-0,388

Динаміка коефіцієнтів платоспроможності показана на рисунку 2.4.

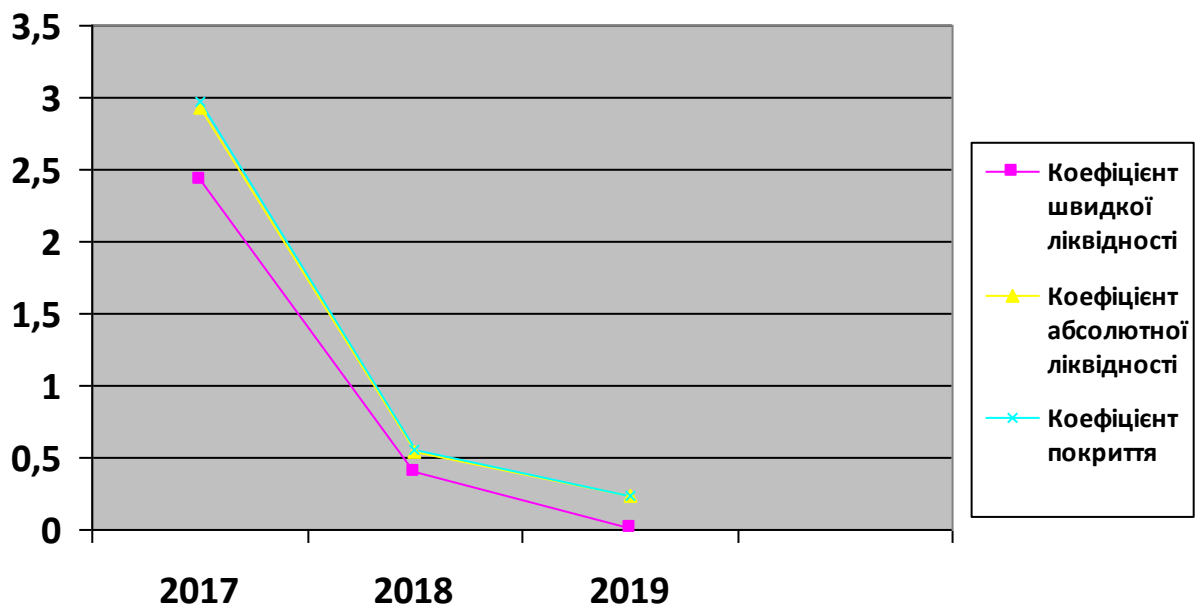


Рисунок 2.2 Динаміка коефіцієнтів платоспроможності

На основі даних таблиці 2.2 та рисунка 2.2 можна зробити висновок, що і в 2017 році коефіцієнт поточної ліквідності відповідає нормі - 2,967. Але в 2018 році коефіцієнт поточної ліквідності різко знизився і склав 0,552, при цьому показник опустився нижче нормативного значення. У 2019 р ситуація продовжує погіршуватися і показник досягає значення -0,238.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018 році скорочується і дорівнює 0,542 це на 2,391 менше, ніж в 2017 році. При цьому в 2019 році коефіцієнт продовжує знижуватися і стає рівним 0,23. Обидва показники знаходяться нижче нормативу. Це говорить про те, що підприємство не зможе погасити зобов'язання за рахунок майбутніх грошових надходжень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності до 2018 року знизився на 2,03 і практично досяг нормативу. Але протягом 2019 року коефіцієнт продовжив знижуватися і досяг 0,016, що вкрай негативно характеризує платоспроможність підприємства. Дане значення коефіцієнта говорить про те, що на дату складання балансу підприємство негайно може погасити 1,6% поточних зобов'язань.

Далі розглянемо динаміку показників прибутку (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників прибутку (збитків)

Показники	2017рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютна відхилення, тис.р.	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
1 Доходи і витрати по звичайних видах діяльності	-	-	-	-	-
1.1 Виручка (нетто) від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн.	52681,3	55002	61311	2320,7	6309
1.2 Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	18090,1	16843	15386	-1247,1	-1457
1.3 Валовий прибуток, тис.грн.	34591,2	38159	45925	3567,8	7766
1.4 Комерційні витрати, тис. грн.	-	-	-	-	-
1.5 Управлінські витрати, тис.грн.	30299,3	30173	33354	-126,3	3181
1.6 Прибуток (збиток) від продажів, тис. грн.	4291,9	7986	12571	3694,1	4585

Продовження таблиці 2.3

2 Інші доходи і витрати	-	-	-	-	-
2.1 Відсотки до отримання, тис. грн.	1968,4	1632	406	-336,4	-1226
2.2 Інші доходи, тис. грн.	432,2	47	1022	-385,2	975
2.3 Інші витрати, тис. грн.	2874,6	1495	3840	-1379,6	2345
3 Прибуток (збиток) до оподаткування, тис.грн.	3817,9	8170	10159	4352,1	1989
4 Поточний податок на прибуток, тис.грн.	1372	2695	1795	1323	-900
5 Чистий прибуток (збиток) звітного періоду, тис.грн.	2445,9	5475	8364	3029,1	2889

Згідно з даними таблиці 2.3, видно, що за 2019 рік на 6309 тис.грн. збільшилася виручка від продажу товарів і послуг і склала 61311 тис.грн. Це пов'язано зі збільшенням ефективності роботи підприємства. Наприклад, в 2019 р. компанії вдалося знизити собівартість пропонованих товарів і послуг на 1457 тис. грн. Крім цього за аналізований період наступним чином змінився і чистий прибуток. Для наочності відобразимо дані на рисунку 2.3.

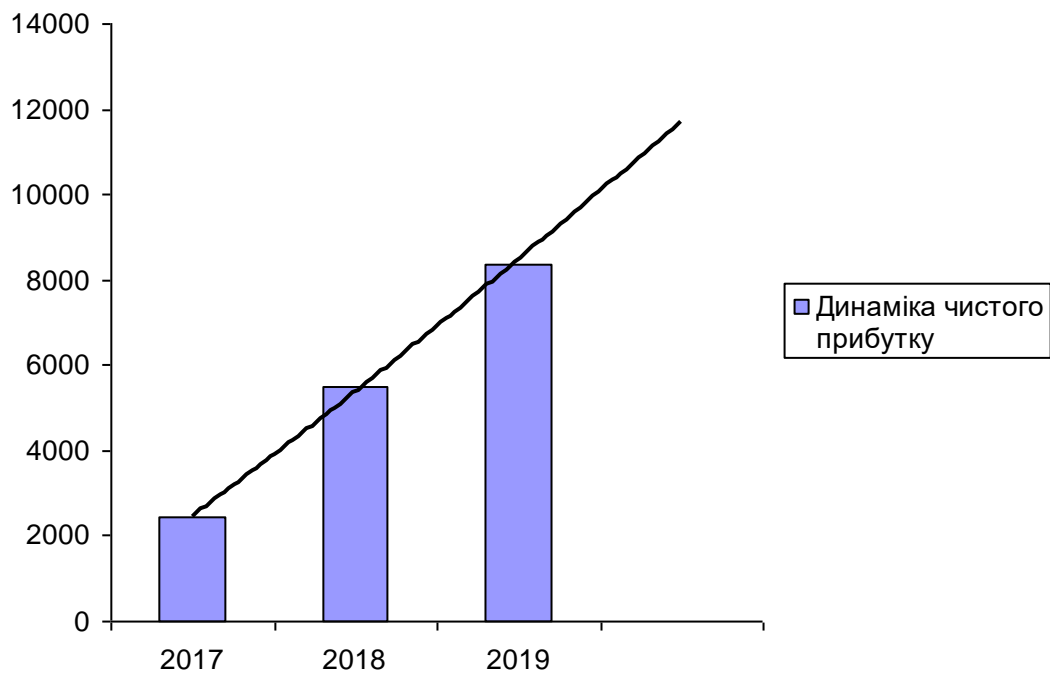


Рисунок 2.3 Динаміка чистого прибутку підприємства, тис.грн.

У 2017 році чистий прибуток становив 2445,9 тис.грн., в 2018р - 5475 тис.грн, а в 2019 році вдалося збільшити прибуток ще на 2889 тис.грн. і в підсумку результат роботи склав 8364 тис.грн. Це дозволяє говорити про те, що ТОВ «Крупинка СВС» знаходиться в стадії розвитку.

Показником роботи над витратами може служити щорічне зниження собівартості товарів. Так в 2018 році собівартість знизилася на 1247,1 тис.грн., а в 2019 - на 1457 тис.грн.

Не дивлячись на те, що компанія постійно займається підвищенням ефективності роботи шляхом зниження витрат і збільшення продажів, тим самим підвищуючи рівень виручки, як в 2017 р., так і в 2018 р. різко погіршилася платоспроможність підприємства і у компанії найближчим часом може не вистачити або вже не вистачає коштів для своєчасного погашення зобов'язань.

2.3 Аналіз структури та ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Крупинка СВС»

Середньорічна чисельність персоналу підприємства становить 34 людини.

У таблиці 2.4, 2.5, 2.6 відображені кількісна та якісна характеристика персоналу ТОВ «Крупинка СВС».

Таблиця 2.4 – Статева структура персоналу ТОВ «Крупинка СВС»

Стать	Кількість, чол.			Питома вага, %			Відхилення 2019р. до 2017р. (+/-)	
	2017р.	2018р.	2019р.	2017р.	2018р.	2019р.	Кількість, чол.	Питома вага, %
Чоловіки	18	20	23	66,6	68,9	67,6	+5	+1
Жінки	9	9	11	33,4	31,1	32,4	+2	-1
Всього	27	29	34	100	100	100	+7	-

На підставі таблиці 2.4 можна стверджувати, що статева структура персоналу у 2019 р. по відношенню до 2017 р. не змінилася, хоча збільшилась кількість і чоловіків, і жінок в цілому. Збільшення кількості працівників

пов'язано зі збільшенням розмірів діяльності підприємства.

На підставі таблиці 2.5 ми бачимо, що як в кількісному, так і якісному складі персоналу ТОВ «Крупинка СВС» відбулися істотні зміни до 2019 р., так як збільшилася кількість осіб з вищою і середньою технічною освітою, що вказує на зміну співвідношення рівня освіти підприємства за аналізований період в позитивному аспекті. Рівень освіти позначається на якості виконуваної роботи, що веде до збільшення прибутку.

Таблиця 2.5 – Характеристика персоналу ТОВ «Крупинка СВС» за освітою

Освіта	Кількість, чол.			Питома вага, %			Відхилення 2019 р. до 2017р. (+/-)	
	2017р.	2018р.	2019р.	2017р.	2018р.	2019р.	Кількість, чол.	Питома вага, %
Середня	0	0	0	0	0	0	0	0
Середня професійна	2	2	2	7,4	6,9	5,9	0	0
Середня технічна	13	13	17	48,1	44,8	50	+4	+1,9
Вища освіта	12	14	15	44,5	48,2	44,1	+3	-0,4
Разом	27	29	34	100	100	100	+7	-

Вікова структура персоналу ТОВ «Крупинка СВС» відображена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика персоналу ТОВ «Крупинка СВС» за віком

Освіта	Кількість, чол.			Питома вага, %			Відхилення 2019 р. до 2017 р. (+/-)	
	2017р.	2018р.	2019р.	2017р.	2018р.	2019р.	Кількість, чол.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
до 21	1	2	2	3,7	6,9	5,9	+1	+2,2
21-30	23	24	28	85,1	82,7	82,3	+5	-2,8
30-40	2	2	3	7,4	6,9	8,8	+1	+1,4
40-50	1	1	1	3,7	3,4	2,9	0	-0,6
50 і більше	0	0	0	0	0	0	0	0
Всього	27	29	34	100	100	100	+7	0

Характеризуючи персонал ТОВ «Крупинка СВС» за віком, можна вказати

на збільшення персоналу у віці від 21 до 30 років, що говорить про залучення на підприємство молодих кадрів, які повинні принести в роботу інноваційний підхід. Розглядаючи дані таблиці 2.6 станом на 2019 р. можна стверджувати, що середній вік працівників 20-25 років, це свідчить про не достатній досвід персоналу).

На даний момент основними засобами мотивації на підприємстві є:

- заробітна плата (оклад);
- бонус (премія);
- компенсаційний (соціальний) пакет.

Заробітна плата є головним джерелом підвищення добробуту. Оплата праці виконує подвійну функцію: з одного боку, вона є головним джерелом доходів, з іншого - основним важелем матеріального стимулювання росту і підвищення ефективності виробництва. Метою посилення матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї праці служить диференціація заробітної плати, в залежності від кваліфікації працівників.

Заробітна плата працівників в ТОВ «Крупинка СВС» включає в себе дві складові: оклад і змінну частину. Робота у вихідний і неробочий святковий день оплачується в подвійному розмірі.

ТОВ «Крупинка СВС» не використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні заробітки працівників не визначаються їх особистим трудовим внеском, а вираховуються за підсумками результату діяльності всього підприємства за певний проміжок часу і обмежуються максимальним розміром. За базу використовується відрядна система оплати праці. Щомісяця директор магазину ставить план по обороту для всього підприємства; за підсумками місяця, якщо план виконується або перевиконується співробітникам виплачується одноразова премія в розмірі 50% від їх фіксованого окладу.

Крім матеріальних форм мотивації варто виділити і нематеріальні форми стимулювання працівників в ТОВ «Крупинка СВС»: вітання з днем народження;

- можливість кар'єрного росту;
- включення співробітників в процес прийняття рішень, розгляд їх пропозицій;
- можливість отримати навчання на курсах підвищення кваліфікації за рахунок підприємств, які є партнерами ТОВ «Крупинка СВС»;
- можливість отримувати призи та подарунки безпосередньо від партнерів підприємства;
- корпоративні свята;
- поліпшення організаційно-технічних умов на робочих місцях;
- проведення тренінгів з навчання персоналу безпосередньо за рахунок підприємства;
- надання корпоративного мобільного зв'язку.

Мотивація персоналу ТОВ «Крупинка СВС» є ключовою умовою, яка визначає успішність, ефективність діяльності підприємства.

Розглянемо особливості матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Крупинка СВС». Для проведення дослідження була розроблена анкета для опитування співробітників ТОВ «Крупинка СВС». Зазначена анкета складається з 12 питань. Анкета представлена для заповнення тридцяти чотирьом співробітникам ТОВ «Крупинка СВС».

Проведене анкетування персоналу ТОВ «Крупинка СВС» з питань мотивації персоналу показало наступні результати. Практично 100% опитаних відзначили низьку задоволеність розміром заробітної плати. Для керівництва ТОВ «Крупинка СВС» така ситуація повинна стати мотиватором до перегляду рівня заробітної плати персоналу. Слід змінити матеріальне стимулювання працівників за рахунок підвищення заробітної плати або організації ефективної системи премій і бонусів для підняття показника.

Велика частина співробітників вважає, що принцип справедливості оплати праці в ТОВ «Крупинка СВС» не виконується. Система премій не націлена на преміювання певних досягнень у праці, заохочення високих трудових витрат персоналу, що викликано відсутністю кількісних і якісних

показників оцінки праці персоналу.

Розглядаючи принцип справедливості праці, уявімо отримані відповіді за допомогою діаграми (рисунок 2.4).

Розподіл відповідей респондентів

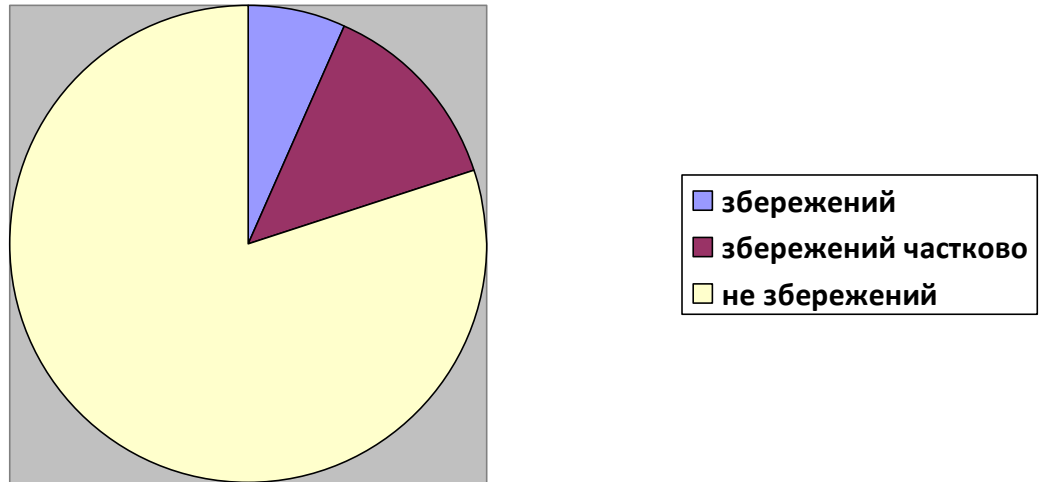


Рисунок 2.4 Розподіл відповідей респондентів на запитання про дотримання справедливості оплати праці в ТОВ «Крупинка СВС»

Оцінка факторів, що вплинули на вибір в якості місця роботи ТОВ «Крупинка СВС», приведена в таблиці 2.8. З даних таблиці 2.7 слід, що 35,30% опитаних співробітників вибрали роботу в ТОВ «Крупинка СВС» завдяки інтересу до роботи за фахом, 20,59% – завдяки популярності підприємства, 17,65% - завдяки наявності соціального пакета.

Таблиця 2.7 – Оцінка факторів, що вплинули на вибір місця роботи

Фактор	Кількість набраних балів	Відсоток від загальної кількості балів
Інтерес до роботи за професією у великій компанії	12	35,30
Популярність компанії	7	20,59
Соціальний пакет	6	17,65
Оплата праці	1	2,94
Близькість до житла	3	8,82
Інші фактори	5	14,70
Всього	34	100,00

Тим часом, при оцінці значущості факторів мотивації в шкалі цінностей кожного співробітника саме матеріальні чинники отримали найвищі оцінки.

Люди, що працюють за наймом, розраховують, перш за все, на матеріальну винагороду, тому система мотивації в ТОВ «Крупинка СВС» співробітників повинна бути спрямована на заохочення продуктивності, творчості, старанності та ініціативи всіх тих якостей, які сприяють ефективній діяльності і призводять до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що система оплати праці в ТОВ «Крупинка СВС» повинна зацікавлювати співробітників служб підприємства, підвищувати якість обслуговування клієнтів, а також стимулювати фахівців до розвитку і підвищенню їх професіоналізму.

Проаналізуємо особливості нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Крупинка СВС». На підставі нормативних актів, які представлені в ТОВ «Крупинка СВС», розглянемо, які форми нематеріальної мотивації існують на підприємстві:

Створення зручних робочих місць і підтримки умов праці, відповідних спрямованості діяльності підприємства, а також відповідності безпеки працівників при виконанні посадових обов'язків.

1) Соціальна захищеність працівників ТОВ «Крупинка СВС».

У магазині встановлено, що тривалість робочого часу не повинна перевищувати 40 годин на тиждень. Відповідно до положень Колективного договору ТОВ «Крупинка СВС» встановлено, що співробітникам підприємства надається основна щорічна оплачувана відпустка не менше 28 календарних днів.

2) Керівництво організації відпускає своїх співробітників на семінари, даючи їм можливість самонавчатися.

3) Підвищення кваліфікації працівників, планування їх кар'єри.

На підставі анкетування виявлено, що підвищували кваліфікацію в організації 7,15% опитаних.

В якості наслідків підвищення кваліфікації були названі: підвищення на

посаді; більш свідомий підхід до частини обов'язків; прискорення у виконанні обов'язків; підвищення якості роботи; застосування в роботі нових знань.

Аналізуючи дані опитування проведеного можна вказати, що працівники відзначають той факт, що підвищення кваліфікації має суттєвий вплив на ефективність роботи персоналу. Необхідно приділити цьому напрямку роботи більше уваги.

Крім форм мотивації, закріплених в документації ТОВ «Крупинка СВС» також використовуються і інші форми. Відзначимо основні форми нематеріального стимулювання працівників в ТОВ «Крупинка СВС», які не потребують витрат з боку керівництва:

- вітання з днем народження;
- кар'єра;
- включення співробітників в процес прийняття рішень, що включає в себе опитування, обговорення зі співробітниками стратегічних планів або інформування про суть таких, розгляд їх пропозицій;
- можливість отримати навчання на курсах підвищення кваліфікації за рахунок підприємств, які є партнерами ТОВ «Крупинка СВС»;
- можливість отримувати призи та подарунки безпосередньо від партнерів підприємства;

Показник плинності кадрів свідчить про недостатній рівень мотивації праці працівників. Зростання кількості і об'єктивність скарг свідчать про незадоволення роботою і плинності кадрів. Ці чинники є показниками того, наскільки неефективна діяльність керівника по створенню умов підвищення задоволеності працівників роботою.

В цілому, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу ТОВ «Крупинка СВС» вимагає коригування, причому важливий комплексний підхід до зміни стимулювання співробітників. Таким чином, в системі мотивації в ТОВ «Крупинка СВС» спостерігаються деякі проблемні місця, які можна ліквідувати при дотриманні рекомендацій, представлених далі.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КРУПИНКА СВС»

3.1 Основні заходи щодо вдосконалення системи мотивації

Для ефективного функціонування підприємства потрібні відповідальні і ініціативні співробітники, високоорганізовані, що прагнуть до трудової самореалізації особистості. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації по суті є головним завданням керівництва і для її реалізації необхідно постійно працювати над системою мотивації персоналу.

На рисунку 3.1 представлені основні етапи вдосконалення системи мотивації праці в ТОВ «Крупинка СВС».

Оклади і тарифні ставки в ТОВ «Крупинка СВС» повинні визначатися різними характеристиками праці:

- складність виконуваних завдань (робіт);
- нервово-психічні та фізичні навантаження;
- вплив на працівника чинників навколишнього середовища;
- відповідальність за результати праці, за співпрацю і кооперацію з іншими працівниками, за безпеку;
- освіта;
- необхідні здібності працівника (комунікаційні, розумові, творчі);
- досвід роботи;
- стаж роботи на даному підприємстві;
- кількість підлеглих (для керівників);
- рівень в ієрархії управління (для керівників) та іншими характеристиками [22, с.42].

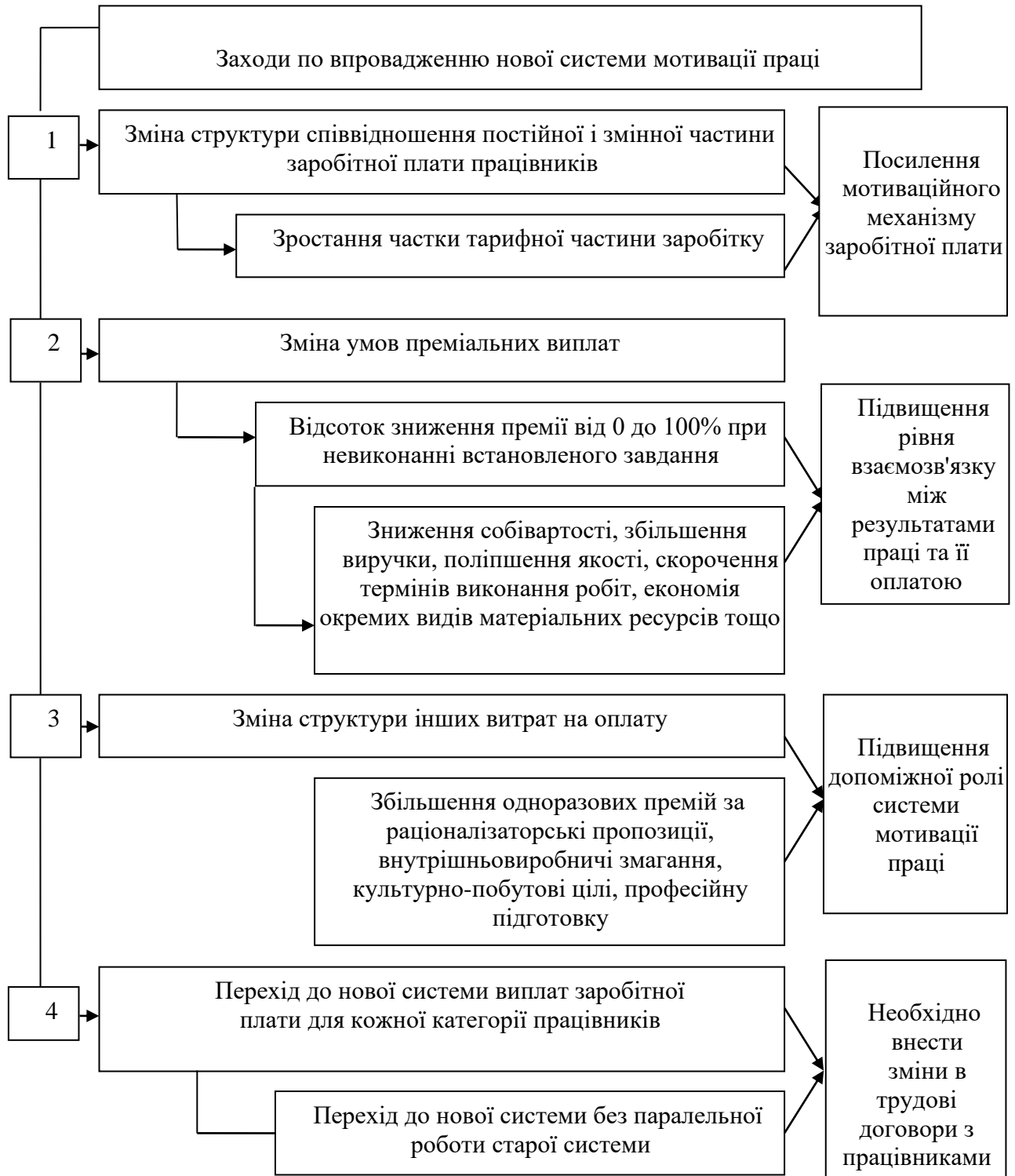


Рисунок 3.1 Основні етапи вдосконалення системи мотивації

Стимулююча роль заробітної плати вище, коли тарифна частина відіграє значну роль в оплаті праці. В даний час роль тарифу знижується, все більше спостерігається перевищення змінної частини заробітку [23, с.289].

У зв'язку з цим зміна структури доходу працівника підприємства в бік збільшення питомої ваги тарифної частини буде мотиваційним стимулом. Так пропонується наступна зміна структури, представлена на рисунку 3.2. Заробітну плату рекомендується встановити на рівні 5 000 грн (збільшена від фактичної на 7,8%).

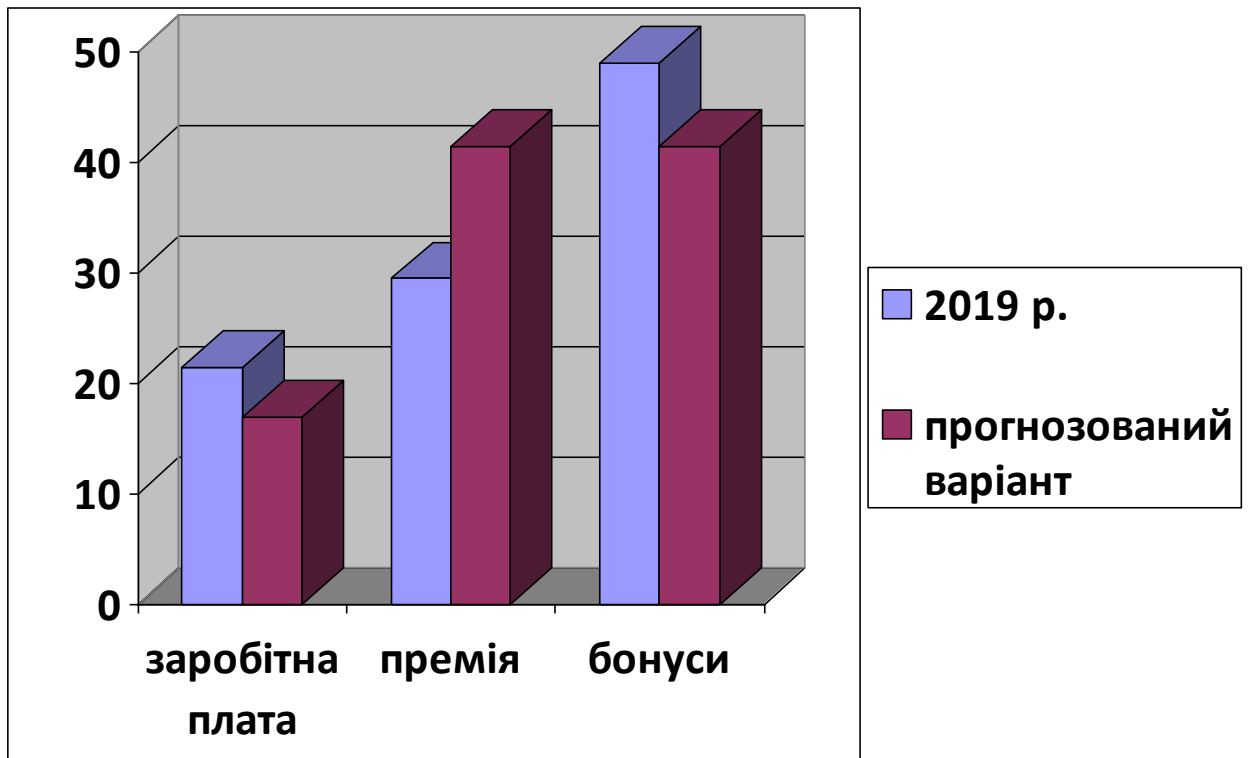


Рисунок 3.2 Фактичний та прогнозний варіант структури доходів працівника ТОВ «Крупинка СВС»

Наступним напрямком удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Крупинка СВС» є зміна умов преміальних виплат.

Так, фактично премії в ТОВ «Крупинка СВС» виплачуються за умови виконання 100% загального встановленого плану за якістю і за термінами в розмірі від 40 до 60% тарифного заробітку. Збільшення суми доплат і преміальних виплат не є мотивацією до підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим пропонується зміна як самого розміру премій, так і умов для їх нарахувань (таблиця 3.1). Наочно зміна преміальної частки в структурі

заробітної плати представлено на рисунку 3.4. Де рекомендується преміальну частину зафіксувати на рівні 5 000 грн і зробити її залежною від виконання особистого плану, де виплата може знижуватися від 0% до 100%.

Таблиця 3.1– Розмір премії працівників ТОВ «Крупинка СВС» з урахуванням запропонованих заходів у відсотковому вираженні

Умови	Фактичний розмір премії 2019 р.		Прогнозний розмір премії		
	Мінімальний	Максимальний	Максимальний	Середній	Мінімальний
Відсоток збільшення премії за умови виконання не менше 100% плану по якості і термінів	40	60	-	-	-
Відсоток зниження премії при невиконанні встановленого завдання	-	100	0	50	100

При цьому підприємством можуть встановлюватися різні завдання для окремих категорій і груп працівників [17, с.102]:

- збільшення виручки;
- поліпшення якості;
- скорочення термінів виконання робіт;
- зниження витрат окремих видів матеріальних ресурсів.

Завдання встановлюються керівником в залежності від цілей підприємства в даний період. Так само розраховуються планові показники для одного працівника (як правило, для менеджерів організації, що працюють в торговому залі), які в подальшому послужать базою для розрахунку заробітної плати.

Відсоток зниження премії може встановлюватися за таких умов:

- при невиконанні плану;
- при наявності претензії від директора підприємства та його заступників;
- при наявності порушень вимог правил охорони праці;

- при наявності претензій від роздрібного відділу до корпоративного відділу або конкретній особі у відділі;
- в разі відмови прийняти або оформити претензію [17, с.103].

Таким чином, працівникам гарантується зростання заробітної плати тільки за умови зростання вигоди і для підприємства і, навпаки, при наявності умов для погіршення результатів діяльності підприємства, премія виплачена не буде.

3.2 Оцінка впливу запропонованих заходів на економічні результати діяльності ТОВ «Крупинка СВС»

Перш ніж розглядати питання впливу запропонованих рекомендацій по формуванню нової системи оплати і мотивації праці на економічні результати діяльності ТОВ «Крупинка СВС», оцінимо результати оплати кожного працівника.

Так, в таблиці 3.2 представлені дані про формування заробітку працівника за відпрацьований час ТОВ «Крупинка СВС» при існуючій і новій системі мотивації праці.

Фактично заробітна плата на 2019 р. становить 4 611 грн. Розмір збільшення премії як становить від 40 до 60% від тарифної частини. У запропонованому комплексі заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу фіксована частина заробітної плати на одного працівника збільшується на 7,8% від нинішнього рівня, і становить 5 000 грн. Премія встановлюється у розмірі 5000 грн. і в подальшому відсоток зниження премії може зменшити її розмір від 100% до 0% в залежності від результатів роботи.

Розмір загального заробітку працівника з урахуванням запропонованої нової системи мотивації та умов преміювання зросте. Це представляється доцільним оскільки зростання преміальних виплат на ТОВ «Крупинка СВС» фактично був формальним доповненням до заробітної плати, що позначається несприятливо на виконанні заробітної плати своєї мотивуючої функції. Зміна структури інших витрат на оплату праці представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок суми оплати праці за відпрацьований час ТОВ «Крупинка СВС»

Показники	Факт		Прогноз		
	Мінімальний	Максимальний	Максимальний	Середній	Мінімальний
Тарифна частина заробітної плати, грн.	4 611	4 611	5000	5 000	5 000
Преміальна частина заробітної плати при виконанні плану, грн.	-	-	5 000		
Розмір збільшення премії в % від тарифної частини	0,4	0,6	-	-	-
Розмір зниження премії,%	-	-	100	50	0
Разом дохід за місяць на одного працівника, грн.	6 455	7 378	5 000	7 500	10 000
Отже, загальна вартість праці за відпрацьований час грн., грн. / рік.	77 460	88 536	60 000	90 000	120 000
Частка оплати всіх співробітників за відпрацьований час в собівартості до 2019р.,%	17	20	13	20	27

Далі розрахуємо можливий ефект для ТОВ «Крупинка СВС» при практичному застосуванні зазначеної системи мотивації. Результати розрахунків представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ефект при практичному застосуванні нової системи мотивації при виконанні завдання по збільшенню виручки

Показники	Варіанти розрахунку			Пояснення
	Базовий 2019 р.	Збільшення виручки		
		на 5%	на 10%	
Виручка, тис.грн.	61 311	64 377	67 442	Збільшення виручки передбачено перспективою
Приріст собівартості,%	-	0	7	Приріст собівартості викликаний збільшенням загальних витрат на оплату праці
Собівартість, тис. грн.	15 386	15 386	16 463	
Прибуток, тис. грн.	45 925	48 991	50 979	Приріст прибутку в результаті виконання перспективного завдання
Приріст прибутку,%	-	6,3	9,9	

Припустимо, що в прогностному періоді підприємством встановлені ряд заходів, які в кінцевому підсумку сприятливо позначаться на виручці і сприятимуть її збільшенню в розмірі 5-10%. Тоді згідно з поданими розрахунками приріст прибутку складе близько 6,3-9,9%. Таким чином, зростання загальних витрат на оплату праці за умови виконання встановленого завдання щодо збільшення виручки сприятливо позначиться на загальних економічних результатах діяльності ТОВ «Крупинка СВС».

Складемо таблицю величини інших витрат на оплату праці працівників ТОВ «Крупинка СВС» – фактичних і прогнозованих. Відсоток встановлений індивідуально для кожного виду витрат і є постійною величиною. Стовпець «Факт» відображає відсоток додаткової виплати від тарифної частини заробітної плати. Для того щоб простежити зміни розраховуємо відхилення.

Зміна структури прогностної величини інших витрат на оплату праці необхідно провести наступним чином [18, с.102]:

- зменшення винагороди за підсумками роботи за рік на 4% внаслідок зростання тарифної частини оплати праці та з умовою того, що дану винагороду можуть отримати тільки працівники, які не отримували раніше претензії;
- збільшення частки оплати відпусток по навчанню на 1% з метою мотивації працівників на отримання освіти;
- зменшення частки оплати витрат робочого часу з вини підприємства на 2,1%;
- збільшення премії за виконання виробничих завдань на 2%;
- збільшення частки виплат на харчування, житло і паливо понад установлені законодавством на 0,2%;
- матеріальну допомогу, викликану непередбаченими обставинами доцільно залишити на колишньому рівні;
- збільшення частки витрат на професійну підготовку на 0,3%;
- збільшення частки витрат на культурно-побутові цілі на 1,1%.

Розрахунок прогностної величини інших витрат на оплату праці

працівників ТОВ «Крупинка СВС» за рік представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок прогнозної величини інших витрат на оплату праці працівників ТОВ «Крупинка СВС» (до 2019 року)

Види витрат на оплату праці	Структура,%		Відхилення
	Факт	Прогноз	
Винагорода за підсумками роботи за рік	9,1	5,1	-4
Доплати і надбавки	1,3	1,3	0
Оплата чергових відпусток	2,6	2,6	0
Оплата відпусток по навчанню	2,8	3,8	1
Оплата втрат робочого часу з вини працівника	4,1	2	-2,1
Одноразові премії за виконання виробничих завдань	0	2	2
Виплати на харчування, житло, паливо	0	0,2	0,2
Матеріальна допомога, викликана непередбаченими обставинами	19,7	19,7	0
Витрати на професійну підготовку	0,9	1,2	0,3
Інші видатки соціального характеру	3,1	3,1	0
Сумарний підсумок можливих виплат прогнозної величини інших витрат на оплату праці,% (від тарифної частини заробітної плати)	43,6	41	-2,6

Далі доцільно розробити ще одну таблицю 3.5. Але тепер розрахуємо величину інших витрат на оплату праці працівників ТОВ «Крупинка СВС» і подивимося на ефективність перерахованих вище заходів.

Таблиця 3.5 – Ефект при практичному застосуванні нової системи мотивації для ТОВ «Крупинка СВС» при виконанні завдання по збільшенню виручки (для бонусної частини заробітної плати)

Показники	Варіанти розрахунку		Пояснення
	Базовий (2019р.)	Прогноз	
Тарифна частина заробітної плати, грн.	4 611	5 000	-
Сумарний підсумок можливих виплат прогнозної величини інших витрат на оплату праці,% (від тарифної частини заробітної плати)	43,6	41	3 розрахунків таблиці 3.4
Бонусна виплата, грн.	2 010	2 050	-

Продовження таблиці 3.5

Премія, грн.	2 767	5 000	З розрахунків таблиці 3.2
Загальна сума заробітної плати, грн.	9 388	12 050	Тарифна частина + премія + бонусна виплата
Частка оплати всіх співробітників за відпрацьований час в собівартості за рік, %	24,9	31,9	-
Виручка, тис. грн.	64 377	67 442	З урахуванням збільшення виручки на 5% і 10% відповідно (таблиця 3.5)
Приріст собівартості, %	4,9	11,9	Приріст собівартості викликаний збільшенням витрат на бонусну оплату праці
Собівартість, тис. грн.	16 140	17 217	-
Прибуток, тис. грн.	48 237	50 225	Приріст прибутку в результаті виконання встановленого завдання
Приріст прибутку, %	4,8	8,6	

З отриманих розрахунків і даних, представлених в таблицях 3.3 і 3.5 можна зробити висновок про те, що розроблені заходи сприятимуть вдосконаленню системи мотивації на ТОВ «Крупинка СВС», при цьому відбувається збільшення:

- загального заробітку працівника;
- загальних економічних результатів діяльності підприємства;
- ефективності системи мотивації праці.

Отриманими даними і представленими розрахунками підтверджується те, що при встановленні рекомендованої вище системи заробітної плати система мотивації економічно ефективна, вона повністю виконує свою мотивуючу роль і є ефективною з матеріальної точки зору.

ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, багато в чому індивідуально і може мінятися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини.

2. Існує кілька підходів до вимірювання та оцінки системи мотивації: за результатами діяльності працівників; з їхньої поведінки; шляхом виявлення непрямих показників, що характеризують стан мотивації персоналу.

3. ТОВ «Крупинка СВС» займається виробництвом продуктів борошномельно-круп'яної промисловості та неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктів харчування, напоями та тютюновими виробами.

4. Аналіз економічної діяльності торговельного підприємства ТОВ «Крупинка СВС». Аналіз платоспроможності підприємства показав, що коефіцієнт поточної ліквідності відповідає нормі - 2,967. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2019 році продовжує знижуватися і стає рівним 0,23. Це говорить про те, що підприємство не зможе погасити зобов'язання за рахунок майбутніх грошових надходжень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2019 року продовжив знижуватися і досяг 0,016, що вкрай негативно характеризує платоспроможність підприємства. За 2019 рік на 6309 тис.грн. збільшилася виручка від продажу товарів і послуг і склала 61311 тис.грн. Це пов'язано зі збільшенням ефективності роботи підприємств.

5. В кількісному і якісному складі персоналу ТОВ «Крупинка СВС» відбулися істотні зміни до 2019 р., так як збільшилася кількість осіб, що мають певний рівень освіти. Характеризуючи персонал ТОВ «Крупинка СВС» за віком, можна вказати на збільшення персоналу у віці від 21 до 30 років, що говорить про залучення на підприємство молодих кадрів.

На даний момент в ТОВ «Крупинка СВС» основними засобами мотивації виступають: заробітна плата; бонус (премія); компенсаційний (соціальний) пакет. Крім цього присутні форми нематеріальної мотивації такі як: можливість кар'єрних просувань; можливість підвищення кваліфікації; корпоративні свята та ін.

6. Для розробки заходів щодо вдосконалення мотивації існуючої в ТОВ «Крупинка СВС» були проаналізовані нормативні документи компанії і проведено анкетування. Після чого можна зробити висновок, що система мотивації персоналу ТОВ «Крупинка СВС» вимагає коригування, причому важливий комплексний підхід до зміни механізму мотивування співробітників, що зачіпає як матеріальні, так і нематеріальні фактори.

7. Були розроблені і пропонуються до використання заходи в галузі вдосконалення системи мотивації праці персоналу. Першим заходом є зміна структури співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати працівників. У зв'язку з цим зміна структури доходу працівника підприємства в бік збільшення питомої ваги тарифної частини буде мотиваційним стимулом. Наступним напрямком удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Крупинка СВС» є зміни умов преміальних виплат. Пропонованими заходами є зниження встановленої премії при невиконанні встановленого завдання в розмірі від 0 до 100% від суми премії. Таким чином, працівникам гарантується зростання заробітної плати тільки за умови зростання вигоди і для підприємства і, навпаки, при наявності умов для погіршення результатів діяльності підприємства, премія виплачена не буде.

8. Розроблені заходи є дуже ефективними з економічної точки зору. Вони сприяють удосконаленню системи мотивації на ТОВ «Крупинка СВС», що підтверджується отриманими даними і представленими розрахунками. Так відбувається загальне збільшення заробітної плати співробітників, але тільки при зростанні виручки підприємства. При збільшенні виручки на 5% або 10% приріст прибутку складе 4,8% і 8,6% відповідно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
2. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. Посібник. К.: Професіонал, 2010. 432 с.
3. Економічний словник-довідник / за ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного. К: Феміна, 1995. 368 с.
4. Травин В.В., Дятлов В.А Основы кадрового менеджмента: практ. пособие. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2001. 336 с.
5. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4(253). С. 49–53.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник, вид 2-ге, випр. доп.. К.: Академвидав, 2007. 576 с.
7. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків : АдВА , 2010. 240 с.
8. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №6. Т. 2. С. 178–181.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296с.
10. Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування: *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2010. № 11. С. 69–74.
11. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №10. С.65–73.
12. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 53–57.
13. Шалевська О.Ю. Чинники впливу на мотивацію праці в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2010. №8. С.81– 85

14. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посібник. 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2010. 488 с.
15. Матіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (2). С.151–152.
16. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1 (7). С.69–74.
17. Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві: *Збірник наукових праць за матеріалами Вісника соціально-економічних досліджень*. 2010. № 40. С. 99– 107.
18. Вартанова О. В. та ін. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2011. 176 с.
19. Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник. Київ: Либідь, 2004. 440с.
20. Потеряхін О. Основні помилки мотивації персоналу. *Страхова справа*. 2008. №1. С.72–77.
21. Товариство з обмеженою відповідальністю «Крупинка СВС» URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/37457222> (дата звернення: 10.05.2020).
22. Лібанова Е. М. Проблеми розвитку ринку праці в контексті соціальної політики України, загроз та викликів ХХІ століття. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2002. С. 41–45.
23. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.