

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” _____ 2021

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“БАКАЛАВР”

ТЕМА : ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СЕДНА-АГРО» З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Виконала: Галай Наталія Іванівна

Керівник: к.е.н., доцент Гращенко Ірина Семенівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):

_____ Гращенко І.С.

_____ Серьогін С.С.

Київ-2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Освітній ступень Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Кириленко О.М.

"___" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Галай Наталії Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи : *ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СЕДНА-АГРО» З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ*

затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450/ст

2. Термін виконання роботи: з «05» квітня 2021 до «06» червня 2021

3. Вихідні данні до проекту (роботи): *Бухгалтерська звітність ТОВ «Седна-Агро»: баланс , звіт про фінансові результати , літературні джерела, інтернет-джерела.*

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність мотивації персоналу праці підприємства, особливості оцінки ефективності підприємства, ; здійснити господарський та фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Седна-Агро»; запропонувати шляхи розвитку ефективності мотивації ТОВ «Седна-Агро» та обґрунтувати шляхи її удосконалення.

5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. –2, рис.-1;

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –5, рис. –6;

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –6, рис. -2.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-13.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Сямень Сіті Груп»	13.04.2021-17.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	17.04.2021-20.04.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	20.04.2021-27.04.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	27.04.2021-05.05.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Седна-Агро» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	05.05.2021-16.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	16.05.2021-20.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	20.05.2021-23.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	23.05.2021-03.06.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 06.06.2021	виконано

Студент _____ Галай Н.І.

Керівник дипломної роботи _____ к.е.н., доцент Гращенко І.С.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

ВВП – валовий внутрішній продукт;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ПДВ – податок на додану вартість;

ТН ЗЕД – товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

Млн. – мільйони;

Рис. – рисунок;

Рр. – роки;

Табл. – таблиця;

Тис. грн. – тисячі гривень;

І т.д. – і таке подібне

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню мотивації праці персоналу та її розробки ефективності пропозицій на підприємстві Товариства з обмеженою відповідальністю «Седна-Агро».

У вступі показано актуальність даної теми дослідження її мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Перший розділ розкриває сутність теоретичній основі вибраної теми, тобто : визначення мотивації персоналу, стимули, фінансові та нефінансові заохочення, розкривається поняття мотивації та критерії її оцінки, розглядаються принципи організації системи мотивації персоналу, фактори впливу та показники оцінки ефективності системи мотивації.

У другому розділі дана характеристика господарської діяльності та фінансові показники ТОВ «Седна-Агро» за 2018-2020 роки, проведені необхідні розрахунки, проаналізовано організація і особливості кадрової політики, дана оцінка системи мотивації персоналу.

У третьому розділі сформульовані рекомендації щодо оптимізації системи мотивації персоналу, розрахована ефективність проведення запропонованих заходів.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимул, оптові продажі, регіональні продажі, мотивування.

ABSTRACT

Graduate work is devoted to the study of staff motivation and its development of the effectiveness of proposals at the enterprise of the Limited Liability Company "Sedna-Agro".

The introduction shows the relevance of this research topic, its purpose, objectives, subject and object of study.

The first section reveals the essence of the theoretical basis of the chosen topic, ie: determination of staff motivation, incentives, financial and non-financial incentives, reveals the concept of motivation and criteria for its evaluation, considers the principles of personnel motivation system, factors of influence and performance indicators.

The second section describes the characteristics of economic activity and financial performance of LLC "Sedna-Agro" for 2018-2020, the necessary calculations are made, the organization and features of personnel policy are analyzed, the assessment of the staff motivation system is given.

The third section formulates recommendations for optimizing the system of staff motivation, calculates the effectiveness of the proposed measures.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: staff motivation, incentive, wholesale, regional sales, motivation.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию мотивации труда персонала и ее разработки эффективности предложений на предприятии Общества с ограниченной ответственностью «Седна-Агро».

Во введении показана актуальность данной темы исследования ее цели, задачи, предмет и объект исследования.

Первый раздел раскрывает сущность теоретической основе выбранной темы, то есть: определение мотивации персонала, стимулы, финансовые и нефинансовые поощрения, раскрывается понятие мотивации и критерии ее оценки, рассматриваются принципы организации системы мотивации персонала, факторы влияния и показатели оценки эффективности системы мотивации.

Во втором разделе дана характеристика хозяйственной деятельности и финансовые показатели ООО «Седна-Агро» за 2018-2020 годы, проведены необходимые расчеты, проанализированы организация и особенности кадровой политики, дана оценка системы мотивации персонала.

В третьем разделе сформулированы рекомендации по оптимизации системы мотивации персонала, рассчитанная эффективность проведения предложенных мероприятий.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимул, оптовые продажи, региональные продажи, мотивация.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. Мотивація персоналу як управління якістю праці	12
1.1 Сутність мотивації праці та її основні положення.....	12
1.2 Управління трудовим потенціалом	20
1.3 Методи аналізу та оцінки системи управління мотивацією і стимулюванням персоналу.....	27
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА.....	38
ТОВ «СЕДНА-АГРО».....	38
2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «Седна-Агро»	38
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	51
2.3. Аналіз ефективності стимулювання праці підприємства ТОВ «Седна-Агро»	59
Висновки до 2 розділу	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СЕДНА-АГРО»	67
3.1 Напрями вдосконалення мотивації персоналу на.....	67
ТОВ «Седна-Агро»	67
3.2 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення, підвищення мотиваційної діяльності ТОВ «Седна-Агро».....	72
3.3 Оцінка та заходи щодо підвищення мотивації персоналу на.....	76
ТОВ «Седна-Агро»	76
Висновки до 3 розділу	89
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Актуальність теми. Обумовлена тим фактом, що у вітчизняному бізнес-середовищі домінують переважно методи матеріальної мотивації. Однак матеріальна мотивація дуже часто сприймається співробітниками як належне, своєрідний обов'язок роботодавця, тому з часом її значення і ефективність істотно знижується, хоча як і раніше залишається важливою і невід'ємною частиною мотивації персоналу.

У сучасному бізнесі для підтримки високого рівня мотивації в колективі вже недостатньо просто мати набір матеріальних мотиваційних інструментів, необхідно щось більше, те, що дозволить компанії продуктивно керувати персоналом і ефективно використовувати його потенціал для досягнення поставлених цілей. Особливо якщо це кваліфіковані фахівці, дефіцит яких відчувається на ринку. Для них вже недостатньо одного - високої зарплати і гарного соціального пакета. Висококваліфіковані фахівці вибирають компанії, де можуть найбільш вигідніше задовольнити свої емоційні потреби: повагу, визнання, статус, комфорт і т.д., а це вже нематеріальні фактори.

В Україні зазначеними проблемами займаються такі фахівці, як Азарова А.О., Верхоглядова Н.І., Дудяшова В.П., Зленко А. М., Іванченко Г.В., Ігнат'єва І.А., Колот А. М., Крушельницька О. В., Линенко А.В., Ровенська В.В., Синицька О. І., Палихов А. В., Пустова В. В., Чобіток В.І., Шило К.М., Щербак В. Г.

Метою дипломної роботи є:

- вивчити мотивацію праці персоналу на підприємстві «Седна-Агро»;

- закріпити й поглибити знання, здобуті в університеті;
- набути практичних навичок і досвіду на підприємстві;
- вивчити практичні можливості вдосконалення мотивації працюючих;
- зібрати практичний матеріал для підготовки звіту;
- набути навичок агітації і пропаганди економічних знань та виховної роботи в колективі.

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Седна-Агро», яке знаходиться в м. Монастирище Черкаської області, яке займається продажем засобів захисту рослин, насіння сортів та гібридів, добрив для позакореневого живлення.

Для виконання основних завдань автором використовувались фінансові звіти за 2018, 2019 та 2020 роки.

Для збору інформації було опрацьовано наступні джерела: Інтернет-ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланси підприємства за досліджуваний період, звіти про фінансові результати тощо.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності мотивації персоналу на підприємстві.

Методами дослідження у роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: системний підхід (для дослідження проблем ефективності мотиваційної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); методи опитування .

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати кваліфікаційної роботи мають теоретичне, практичне значення та поглиблення власних знань стосовно предмету дослідження та можуть бути використаними в практиці менеджменту.

Інформаційна база дослідження. Під час дослідження використовувались праці вітчизняних науковців і практиків, електронні

джерела за даною темою, фінансові та статистичні звіти ТОВ «Седна-Агро» в м. Монастирище Монастирищенського району Черкаської області.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. Мотивація персоналу як управління якістю праці

1.1 Сутність мотивації праці та її основні положення

Мотивація персоналу - це заохочення працівників, виконувати свій потік роботи вчасно задля свого ж комфорту і приємних бонусів, а для підприємства- досягнення виробничих цілей.

Стимул - це вчинок або обіцянка для більших дій. Його також називають стимулом до більшої дії. Стимули - це те, що дається бонусом до ставки. Це означає додаткову винагороду або вигоду працівникові як визнання досягнення чи кращої роботи. Стимули забезпечують завзяття працівників щодо кращої роботи. Це природно, що ніхто не діє без цілі. Тому надія на винагороду є потужним стимулом для мотивації працівників. Окрім грошового стимулювання, існують і інші стимули, які можуть привести людину до кращого стану. Це включатиме задоволеність роботою, безпеку роботи, просування по службі та гордість за досягнення. Тому заохочення дійсно можуть часом спрацьовувати на досягнення цілей концерну. Потреба в стимулах може бути багато:

- 1) Для підвищення продуктивності;
- 2) Щоб викликати або збудити роботу стимулу;
- 3) Для підвищення відданості роботі;
- 4) Щоб психологічно задовольнити людину, що призводить до задоволення від роботи;
- 5) Формувати поведінку або світогляд підлеглого щодо роботи;
- 6) Виховувати завзяття та ентузіазм до роботи;
- 7) Отримати максимум своїх можливостей, щоб вони були максимально використані.

Тому керівництво повинно запропонувати наступні дві категорії стимулів для мотивації працівників:

1. Грошові заохочення - ті заохочення, які задовольняють підлеглих, надаючи їм винагороду в грошовому еквіваленті. Гроші визнані головним джерелом задоволення потреб людей. Також корисні для задоволення соціальних потреб, володіючи різними матеріальними предметами. Отже, гроші задовольняють не лише психологічні потреби, а й потреби в безпеці та соціальні потреби. Тому на багатьох підприємствах запроваджують різні плани заробітної плати та схеми преміювання, щоб мотивувати та стимулювати людей працювати.

2. Негрошові заохочення - окрім грошових стимулів, існують певні нефінансові стимули, які можуть задовольнити потреби емоцій та самоактуалізації працівників. Стимули, які не можна виміряти грошовими переказами, належать до категорії “негрошові заохочення”. Всякий раз, коли керівник повинен задовольнити психологічні потреби підлеглих, він використовує нефінансові стимули. Нефінансові стимули можуть бути таких типів:

– Безпека послуги (безпека роботи) - це стимул, який забезпечує велику мотивацію працівників. Якщо його робота забезпечена, він докладе максимум зусиль для досягнення цілей підприємства. Це також допомагає, оскільки він дуже далекий від психічної напруги, і він може дати все можливе підприємству;

– Похвала чи визнання - ще одне нематеріальне стимулювання, яке задовольняє потреби працівників. Іноді похвала стає ефективнішою за будь-який інший стимул. Співробітники більше реагуватимуть на похвалу та намагатимуться дати найкраще своїм здібностям.

– Схема пропозицій - організація повинна з нетерпінням приймати пропозиції та запрошувати схеми пропозицій від підлеглих. Це виховує дух участі у співробітників. Це можна зробити, публікуючи різні статті, написані працівниками для поліпшення робочого середовища, які можна публікувати в різних журналах компанії. Це також корисно для мотивації співробітників відчувати себе важливими, і вони також можуть шукати інноваційні методи,

які можна застосувати для кращих методів роботи. Це, зрештою, допомагає збільшити стурбованість та адаптувати нові методи операцій.

– Збагачення робочих місць - ще один нематеріальний стимул, при якому робота працівника може бути збагачена. Це можна зробити, збільшивши його обов'язки, давши йому важливе призначення, збільшивши зміст і характер роботи. Таким чином ефективний працівник може отримати складні роботи, на яких вони можуть довести свою цінність. Це також сприяє найбільшій мотивації ефективних працівників.

– Можливість просування по службі - є ефективним інструментом для підвищення духу. Якщо працівникам надаються можливості для прогресу та зростання, вони почуваються задоволеними, і вони стають більш відданими організації.

Вищезазначені нефінансові інструменти можна ефективно сформулювати, приділяючи належну концентрацію ролі працівників. Поєднання фінансових та нефінансових стимулів допомагає разом у стимулюванні мотивації та завзяття працювати на підприємстві.

Існують позитивні та негативні заохочення зображено на табл. 1.1

Таблиця 1.1

Позитивні та негативні заохочення

Позитивні	Негативні
Позитивні заохочення - це ті заохочення, які забезпечують позитивну впевненість у задоволенні потреб і бажань. Позитивні стимули зазвичай мають оптимістичне ставлення, і вони, як правило, даються для задоволення психологічних потреб працівників. Наприклад, підвищення по службі, похвала, визнання, пільги та надбавки тощо. Це позитивно від природи.	Негативними стимулами є ті, метою яких є виправлення помилок або не платежів працівників. Мета - виправити помилки, щоб отримати ефективні результати. Як правило, до негативного стимулювання вдаються тоді, коли позитивний стимул не спрацьовує, а працівникам доводиться надавати психологічний відступ. Він за своєю природою негативний. Наприклад - зниження, переведення, штрафи.

Джерело: складено автором на основі [19]

Емоційний підйом підлеглих - це найкраща нематеріальна мотивація в організації для якісних результатів. В сучасних умовах, коли часто доводиться економити і знижувати витрати, нематеріальна мотивація співробітників в компанії можлива і необхідна, це підвищує лояльність, зміцнює командний дух, це недорого і швидко приносить плоди - співробітники отримують задоволення від праці. А це означає, що вони будуть знову і знову прагнути до компанії і працювати краще!

Мотивація - не складне завдання. Однак не варто сприймати легковажно. Успішна робота можлива лише тоді, коли є воля і є бажання це зробити. Таке бажання і воля виконати завдання в більшості випадків можливі лише завдяки мотивації у вигляді стимулів. Стимули повинні бути оптимально збалансованими. Це повинно заохочувати працівників, але ніколи не повинно надмірно спричиняти контрпродуктивні ефекти.[22]

Теорія стимулювання мотивації - це поведінкова теорія, яка передбачає, що людей мотивує потяг до стимулів. Теорія заохочень також пропонує людям поводитися так, як вони хочуть і знають, що може призвести до винагороди та дій, яких варто уникати, тобто які можуть спричинити покарання.

Розуміння того, як основні цінності впливають на мотивацію, може допомогти досягти успіху у кар'єрі. Основні цінності - це ідеали, переконання та особиста етика, якими керується процес прийняття рішень. Визначення основних цінностей може допомогти зрозуміти, на які типи стимулів найкраще реагують. Потім можна використовувати ці стимули, щоб мотивувати працівників до досягнення професійних цілей. Розуміння основних цінностей також може допомогти робітникам знайти роботу та компанії, які більш відповідають їх ідеалам, що зробить працівників щасливішими та продуктивнішими на роботі.

Щоб визначити основні цінності працівників, потрібно врахувати наступне:

- улюблена частина про їхню поточну роботу;
- аспекти іншої роботи, які роблять їх найщасливішими;

– те, чого вони з нетерпінням чекають протягом робочого дня.

Визначивши основні цінності працівників, можна у відповідь внести корективи у робоче життя. Наприклад, якщо виявите, що їх спонукають негрошові заохочення, то можете попросити свого менеджера про підвищення або про можливості, пропоновані компанією для професійного розвитку.

Які сили стоять за їх діями? Наприклад, щодня встають і прямують до спортзалу, бо знають, що це є добре, чи це через якусь зовнішню винагороду? Є багато різних причин, чому люди роблять щось. Іноді людей спонукають діяти через внутрішні бажання, але в інший час поведінка керується прагненням до зовнішніх винагород.

Очевидно, що не всі стимули стимулюються однаково, і винагороди, які вважаються мотивуючими, можуть бути недостатніми, щоб надихнути іншу людину на дії. Фізіологічні, соціальні та когнітивні фактори можуть зіграти свою роль у тому, які стимули вважаються спонукальними.

Наприклад, частіше спонукає їжа, коли насправді голодні, ніж коли ситі. Хлопчика-підлітка може спонукати прибирати свою кімнату обіцянка бажаної відеоігри, тоді як інша людина вважатиме таку гру абсолютно непривабливою.

"Значення стимулу може змінюватися з часом і в різних ситуаціях", - пише Стівен Л. Франсуа у своєму тексті "Психологія: досвід відкриття". "Наприклад, отримання похвали від батьків може мати позитивне значення для вас в одних ситуаціях, але не в інших. Коли ви вдома, похвала ваших батьків може бути позитивним стимулом. Однак, коли ваші друзі відвідають вас, ви можете уникати батьківських похвал, бо ваші друзі можуть дразнити вас".[36]

Що стосується робочого середовища, Роббінс пояснює, що мотивація праці полягає в наступному: "Мотивація - це процес, який враховує інтенсивність, спрямованість та наполегливість зусиль для досягнення мети". З пояснення Роббінсом цієї мотивації видно, що мотивація визначається як процес, який бере участь у визначенні інтенсивності, спрямованості та наполегливості людей у їхніх зусиллях для досягнення мети. Хоча загальна

мотивація пов'язана з зусиллями у багатьох напрямках, Роббінс звужує фокус на організаційних цілях, щоб показати, що Крім того, Роббінс (2006) додає пояснення, пов'язане з мотивацією праці, яке підтримує попереднє визначення, наступним чином: "Готовність до високих зусиль рівень зусиль, спрямованих на організаційну мету, зумовлений здатністю задовольняти потреби деяких людей ".

З іншого боку, не можна назвати зарплату та гнучку роботу «мотиватором» і залишити її там. Теорія Герцберга, яка є досить обґрунтованою, припускає, що такі речі, як відповідна оплата праці, справедливий, чіткий, гнучкий робочий час та додаткові пільги, такі як охорона здоров'я, є всіма гігієнічними факторами - найважливішими навіть для ідеї існування мотивації на робочому місці, але вони не призводять до позитивного задоволення для довгострокові і не можуть розглядатися як спонукальні фактори, якими може бути почуття досягнення, зростання, визнання та змістовність праці.[33]

Ф. Герцберг створив двохфакторну модель, яка показує фактори, що викликають задоволеність роботою. (рис. 1.1)

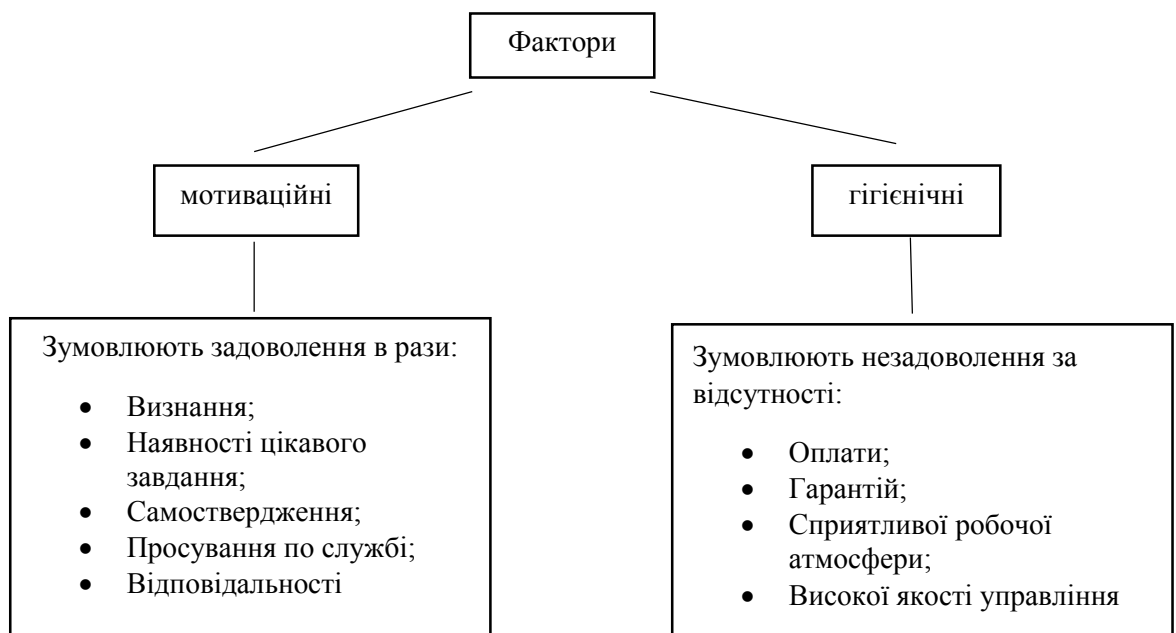


Рис. 1.1. Двохфакторна модель Ф.Герцберга

Джерело : створено автором на основі [33]

Перевагами стимулу є відсутність частин головоломки. Вони роблять роботу блискучою - вони формують ентузіазм, підвищують лояльність та утримання, а також дають постріл у руку для ефективності та розвитку, програма може генерувати позитивне усне повідомлення, що завжди є цінним, коли справа стосується репутації компанії.

Підвищення оплати праці повинно забезпечуватися випереджаючими темпами зростання продуктивності праці. Дотримання цього принципу забезпечує розширене відтворення виробництва на підприємствах, створює нормальне співвідношення між споживанням і нагромадженням. Заробітна плата може зростати тільки за умови систематичного розширеного відтворення виробництва, тобто неухильного зростання валового внутрішнього продукту (ВВП). Цього можна досягти лише за умови підвищення продуктивності індивідуальної та суспільної праці, причому це зростання має випереджати зростання заробітної плати. Якщо ж остання зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, то це призведе до скорочення фонду нагромадження і відповідно до гальмування темпів відтворення, адже у цьому разі з валового внутрішнього продукту насамперед треба компенсувати витрачені засоби виробництва, виділити додаткову частину для розширення виробництва, створити страховий фонд. Без цього не можливе ефективне виробництво.[19]

Ефективні менеджери або директор компанії мають здатність мотивувати тих, з ким вони працюють, до конкретної, цілеспрямованої поведінки. Мотивація визначається як активізація, спрямування та підтримка зусиль співробітників.

Мотивована команда повинна отримувати енергію та хвилюватися при виконанні завдань. Вони повинні бути зосереджені на тому, щоб робити те, що важливо для організації. Менеджери хочуть постійних зусиль від своїх працівників, щоб вони наполегливо працювали незалежно від присутності начальника чи ні.

Не менш важливо, щоб ефективні менеджери розуміли, як впливати на працівників на виконання конкретної поведінки та завдань, які вони, ймовірно, знайдуть буденними. Менеджер повинен мати можливість переконати робітників залишатися в організації. Керівники хочуть, щоб робітники часом виконували буденні завдання, завжди виконували на високому рівні та були добрим організаційним громадянином.

Маючи ефективну мотиваційну схему, менеджери набагато частіше утримують найталановитіших робітників та відмовляють їх залишати та йти до конкурента.

Існують фактори, які призводять до різниці в роботі працівників. Хороший менеджер повинен розуміти, що спричиняє ці відмінності.

Не рідкість того, що два співробітники, найняті приблизно одночасно з однаковими навичками, надають різний рівень внеску в компанію. Можна вважати зірковим виконавцем, який чудово виконує завдання і із задоволенням працює. Інший працівник може боротися з дорученнями та дотримання термінів, негативно ставиться і викликає проблеми.[28]

Не всі дефіцити показників роботи зумовлені поганою мотивацією. Ефективність насправді є функцією трьох речей: здібностей, ситуації та зусиль.

Здібність застосовується з точки зору інтелектуальної (з використанням інтелекту та розуму для вирішення проблем), соціальної (індивідуальної та вихідної) та механічної (що володіє технічними навичками для виконання своєї роботи). Розгляд ситуації з точки зору робочого середовища, дизайну роботи та конкретних завдань. Всі троє можуть мати сильний вплив на успіх.[68]

Але наявності здібностей та налаштування правильної ситуації недостатньо. Зусилля визначається як готовність наполегливо працювати, працівник або менеджер, який докладає максимум зусиль, демонструє мотивацію.

Протилежне стосується працівника, який демонструє низькі показники. Це може свідчити про відсутність здібностей, поганий вибір керівника або необхідність додаткового навчання. У разі поганої ситуації потрібна більша керівна підтримка, і менеджери повинні створити більш сприятливу ситуацію, а також призначити людей на посади, де вони досягнуть успіху. Відсутність зусиль свідчить про відсутність мотивації.

Тенденція людини полягає в тому, щоб звинувачувати людей у боротьбі, вважаючи, що їм не вистачає мотивації. У психології концепція відома як Фундаментальна помилка атрибуції, яка визначається як тенденція до надмірного підкреслення особистих причин поведінки. Можна зазначити, що це може включати опис когось як лінивого або припущення, що людина не піклується про свою роботу лише на основі того, що ви бачите, а не думає про ситуативні причини такої поведінки.

Щоб сприяти збільшенню зусиль, керівникам рекомендується намагатися впливати на рівень мотивації працівників за допомогою інструментів. Під час діагностування проблеми слід враховувати причину проблем із продуктивністю. Ви також повинні розглянути, чому працівник погано мотивований, та розробити корисні мотиваційні прийоми.

1.2 Управління трудовим потенціалом

Ефективна діяльність підприємства в першу чергу залежить від високоосвіченого, кваліфікованого, відкритого до навчання та розвитку персоналу підприємства. Досягнення даної ефективності можливе через ефективне управління трудовим потенціалом, адже злагоджений правильно поставлений процес управління, дасть змогу ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства, що принесе користь підприємству і безпосередньо працівникам. Як зазначалося вище, під трудовим потенціалом підприємства розуміють наявні та перспективні здатності працівників

підприємства кількісно й якісно задовольняти його потреби та реалізовувати поставлені цілі як найефективніше за умов наявності необхідного ресурсного забезпечення [17, с. 93].

Тобто, трудовий потенціал підприємства це наявні психофізіологічні особливості, досвід, інтелектуальні та професійні здібності, які дані працівникам природою, були набуті в продовж життя та можуть використовуватися працівниками у виробничому процесі. Кожен процес, який відбувається на підприємстві, або діяльність, яка здійснюється в умовах підприємства не вбачається без управління, а управління в свою чергу не можливе без виконання певних функцій.

Економічна складова визначає ефективність трудового потенціалу підприємства, яка має базуватися на основі економічного визначення здібностей працівників, колективу та приносити певний прибуток. Економічна складова прямо пов'язана з мотиваційною складовою. Тому зараз в науці дедалі частіше розглядають саме економічну мотивацію, яка є дуже важливим чинником мотиваційного механізму. Досвід більшості зарубіжних компаній показав, що найвищу ефективність має комбінування грошової та не грошової форм мотивації. В залежності від соціально-біологічних характеристик працівників та рівня оплати праці на підприємстві, співвідношення між грошовою та не грошовою формою мотивації повинно бути різним.[41] Практика виробничо-господарської діяльності неодноразово доводила високу ефективність моральної винагороди, зокрема через задоволення потреб у самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, самовираженні, самореалізації. Професійна складова трудового потенціалу змінюється з розвитком професійного рівня персоналу та залежить від його кількісного та якісного складу. Професіоналізм відіграє вирішальну роль у розвитку трудового потенціалу. Досвід розвинутих країн показує, що постійне інвестування у професійну освіту для підвищення кваліфікації різними тренінгами, семінарами, практикумами дає позитивний результат для компанії. І прослідковується тенденція, що збільшення витрат призводить до

підвищення ефекту. В Україні ж навпаки підприємства дедалі частіше скорочують виділення коштів у професійну освіту, негативно впливає як на конкурентоспроможність продукції, так і працівників. Організаційна складова трудового потенціалу визначається сукупністю різних просторових та часових об'єктивних і суб'єктивних факторів, які спрямовані на реалізацію цілей та завдань. До її складу входять джерела, можливості та засоби, які використовуються для вирішення певних завдань чи для досягнення конкретної мети. На мій погляд, соціально-біологічна складова являється однією з найважливіших складових трудового потенціалу. На прикладі багатьох успішних закордонних компаній можна переконатися, що саме від прояву соціально-біологічних характеристик, таких як ментальність та темперамент залежить злагодженість та взаємоузгодженість процесів у колективі.[27] Тому, вже декілька років поспіль в Україні міжнародні компанії при підборі персоналу значну увагу приділяють саме різноманітним соціально-психологічним тестам. Кожна з виділених компонент містить у собі ряд характеристик і елементів та має особливе значення в процесі управління трудовим потенціалом.

Управління трудовим потенціалом це цілеспрямований комплексний, вплив у площині забезпечення оптимальних умов для творчої ініціативи та ефективної праці персоналу з метою досягнення цілей підприємства, шляхом використання певних методів та інструментів. [4, с. 55]. Метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння його постійного розвитку за рахунок поєднання наявних людських ресурсів, їх кваліфікації, досвіду, знань та часткових потенціалів з основною стратегією та цілями підприємства, а саме: прогнозування та забезпечення потреби підприємства в працівниках необхідної кваліфікації в певному обсязі; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; максимально можливе та ефективне використання трудового потенціалу окремого працівника та колективу в цілому; створення умов для

високопродуктивної та якісної праці, високого рівня її організованості, мотивування, самодисципліни; закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); взяття до уваги та забезпечення втілення побажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту та умов праці, виду зайнятості, можливості професійного просування та ін.; узгодження виробничих і соціальних завдань (балансування інтересів підприємства та працівників, економічної та соціальної ефективності); підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на працівників [21, с. 93].

Науковець Харун О.А. зазначає, що управління трудовим потенціалом, як будь-який управлінський процес включає загальні функції управління: планування, прогнозування, організація, координація, контроль, мотивація. Також виділяють спеціальні функції управління трудовим потенціалом як видом економічних ресурсів підприємства передбачають: визначення оптимальної чисельності працівників, підбір, відбір, адаптація та розстановка працівників по робочих місцях і етапах виробництва, забезпечення співпраці та ефективної взаємодії між усіма членами трудового колективу, забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату, своєчасне інформування та мотивування працівників тощо.

До функцій управління трудовим потенціалом підприємства можна віднести: забезпечення розвитку трудового потенціалу; відтворення і розвиток типів організаційної поведінки; інтеграція працівника в організаційне середовище, координація дій суб'єктів праці; оптимізація взаємодії працівника і організаційного середовища; набуття соціальної позиції і реалізація потреб працівника в результаті трудової взаємодії [35, с. 103].

Вітчизняний науковець Зубрицька Я.О. до функцій системи управління трудовим потенціалом відносить: планування трудового потенціалу; відбір та найм працівників; адаптація персоналу; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; ротація, планування кар'єрного росту; можливості

професійного зростання; соціальний захист; техніка безпеки та охорона здоров'я на робочому місці; взаємовідносини між керівниками та підлеглими; технології управління персоналом; витрати спрямовані на персонал; темп росту частки витрат на персонал; мотивування трудової діяльності; централізація управління; формалізація управління [22, с. 174].

Управління трудовим потенціалом на підприємстві має включати:

- управління формуванням трудового потенціалу (підбір і відбір персоналу, формування, розстановка кадрів);
- управління функціонуванням (використанням) трудового потенціалу (оцінка результатів виробничої діяльності, матеріальне стимулювання, мотивація праці, ефективність використання трудового потенціалу);
- управління розвитком профілю (передбачає безперервну систему підготовки і розвитку трудового потенціалу, планування просування працівників, переміщення і вивільнення персоналу);
- управління соціально-трудовами відносинами (трудове законодавство, укладання трудових договорів, соціальна активність колективу);
- управління результатами праці (ефективність праці, оцінка результатів трудової діяльності персоналу, отримання винагороди працівниками) [37, с. 340].

Як будь-який процес, управління трудовим потенціалом здійснюється за допомогою методів, доцільно розглянути методи, які використовують в управлінні трудовим потенціалом. До традиційних методів управління трудовим потенціалом відносять: адміністративні (передбачають правове регулювання; розробка положень, посадових інструкцій та іншої документації); економічні (включають технікоеконічний аналіз, обґрунтування, планування; оплата праці; капіталовкладення); соціально-психологічні (передбачають соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; задоволення культурних і духовних потреб). Також методи управління трудовим потенціалом класифікують за наступними ознаками: за характером етапів управлінської

діяльності (підготовки, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень); за характером етапів здійснення впливу на виконавців (економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні); за характером впливу на виконавців (прямого і непрямого впливу, формальні та неформальні); за характером змін у системі управління (інноваційні методи) (коучинг, аутсорсинг, використання гнучкого графіка роботи, дистанційного навчання e-learning); за ознаками належності до функцій управління (нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік) [76, с. 122-123].

Таблиця 1.1

Методи управління

Адміністративні	Економічні	Соц.-психологічні
<p>ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.</p> <p>Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.</p>	<p>базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.</p>	<p>засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.</p>

Джерело : [32,44]

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, яка наведена в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
1.Формування структур і штатів	1. Психологічно обгрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів ; 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання та експертні оцінки
2. Підбір кадрів	1.Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто; 2.Індивідуально-психологічні особливості людини її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести. Макети спеціальних здібностей, експеримент
3. Розвиток персоналу	1.Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника; 2.Найбільш ефективні форми професійного навчання; 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються .	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
4. Оцінка і розстановка кадрів	1.Відповідність працівника його робочому місцю; 2.Можливість подальшого співробітництва; 3. Результати трудової діяльності; 4.Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
5. Рациональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни; 2.Стан соціально-психологічного клімату в колективі; 3 Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

Джерело: складено автором на основі [49,56]

Отже, управління трудовим потенціалом передбачає використання певних методів, інструментів та функцій, за допомогою яких здійснюється вплив на працівників з метою ефективної активізації їх трудової діяльності. Головна мета управління трудовим потенціалом – це безперервний розвиток працівників з метою забезпечення підприємства працівниками необхідної кваліфікації. До методів управління відносять адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Для ефективного використання трудового потенціалу підприємства має бути наявна система управління трудовим потенціалом, яка використовуватиме в своїй роботі різноманітні функції та поєднуватиме декілька методів для досягнення позитивних результатів діяльності.

1.3 Методи аналізу та оцінки системи управління мотивацією і стимулюванням персоналу

Розглядаючи мотивацію в системі управління персоналом як сукупність стимулів, які визначають трудову поведінку працівника або групи працівників, необхідно підкреслити, що ефективність системи мотивації вимірюється ступенем усвідомленості праці працівниками, оцінювання ними результатів своєї праці як блага для організації. Задоволеність працівника підприємства умовами і оплатою праці, відносинами з колегами і керівниками, політикою керівництва щодо персоналу, багато в чому визначає його зацікавленість найбільш ефективно виконувати трудові функції, що в результаті веде і до зростання продуктивності праці на підприємстві. Однак актуальна проблема мотивації і стимулювання персоналу тим, що існує висока ймовірність виникнення негативних наслідків у тих випадках, коли мотиваційним процесам в організації не приділяється належна увага.

Найбільш типовими проблемами в організаціях, пов'язаними з низькою мотивацією персоналу є [34]:

- висока плинність кадрів;
- висока конфліктність всередині колективу і щодо клієнтів;
- низький рівень трудової дисципліни і міжособистісних комунікацій;
- неякісний працю;
- низька ефективність впливу керівників на підлеглих;
- збої у виробничому процесі;
- незадоволеність співробітників роботою;
- низький професійний рівень персоналу;
- безініціативність;
- негативна оцінка персоналом діяльності керівництва;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- небажання співробітників підвищувати свою кваліфікацію.

Причому аналіз перерахованих негативних наслідків низького рівня трудової мотивації персоналу показує, що більша їх частина формується під впливом соціально-психологічних та адміністративних аспектів мотиваційного стану організації. Таким чином, дані проблеми стають наслідком недостатньої уваги до соціально-психологічним методам управління трудовою мотивацією. У свою чергу, проблеми, які свідчать про низьку трудової мотивації в організації, безпосередньо впливають на рівень задоволеності працею персоналу, що позначається як на індивідуальній ефективності співробітників, так і на загальній ефективності функціонування організації.

З метою контролю ситуації в рамках трудової діяльності необхідно своєчасно і якісно проводити аналіз системи мотивації персоналу підприємства. Періодичний аналіз задоволеності працею персоналу підприємства допомагає виявити «слабкі ланки» в структурі управління, ввести додаткові стимули, що дозволяють усунути або компенсувати не відповідають персонал фактори праці.

Оцінка системи мотивації персоналу підприємства є необхідним засобом виявлення невідповідностей між очікуваннями щодо мотиваційної політики і ситуації, що в конкретному підрозділі або організації в цілому ситуації, що свідчить про реальний рівень мотиваційного стану, загальної задоволеності працею і лояльності співробітників. Вважається некоректним в оцінці мотивації персоналу організації оцінювати всіх співробітників за допомогою ідентичних показників, так як необхідний індивідуальний підхід і до оцінки, і до аналізу отриманих результатів, і до впровадження або вдосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів. Відмінності в оцінці мотивації залежать від наступних ознак: гендерний ознака; вік співробітника; професія; територіальний та ін.

Оцінка ступеня мотивації персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних і кількісних параметрів винагороди працівників організації результатами їх трудової діяльності.

Мета вивчення системи мотивації персоналу підприємства полягає у встановленні і усуненні невідповідності дійсного мотиваційного стану і рівня задоволеності персоналу працею запланованим цілям, інтересам підприємства, інтересам і потребам співробітників і клієнтів. Крім того, аналіз повинен надати переконливі свідчення того, що мотиваційна політика компанії поширюється в організації результативно та підтримується в робочому стані. До основних завдань аналізу системи мотивації персоналу відносять :

- вивчення стану системи мотивації праці;
- оцінку ефективності стимулювання персоналу підприємства;
- виявлення можливостей для покращення мотиваційного стану організації;
- розробку системи заходів для вирішення виявлених проблем;
- оцінку оптимальності прийнятих управлінських рішень;
- контроль виконання запропонованих заходів.

Головним принципом і умовою аналізу системи мотивації праці є максимальна об'єктивність. Отримані результати в ході аналізу повинні давати

повне уявлення про те, чи відчують працівники на собі вплив існуючої на підприємстві системи мотивації, чи відповідає їхня реакція на вплив системи мотивації очікуванням керівництва і т.д. Для проведення аналізу якості системи мотивації потрібно об'єктивно з'ясувати, наскільки окремі її елементи і сама система в цілому здатні вплинути на результати трудової діяльності конкретного працівника. Крім того, важливими принципами проведення оцінки системи мотивації називають:

- принцип однаковості - кожна перевірка здійснюється за єдиною встановленою процедурою, що забезпечує її впорядкованість, однозначність і порівнянність;

- принцип системності - планування і проведення перевірок по різних процесам мотиваційної системи здійснюється з урахуванням особливостей структури даної системи;

- принцип документованості - проведення кожної перевірки певним чином документується, з метою забезпечити збереження і порівнянність результатів оцінки системи мотивації;

- принцип люб'язності - кожна перевірка планується, і персонал, що перевіряється підрозділу заздалегідь повідомляється про мету, області, часу і методах проведення перевірки, щоб забезпечити необхідний рівень довіри і виключити можливість ухилення персонал;

- принцип регулярності - перевірки повинні проводитися з певною періодичністю, щоб забезпечити включеність всіх процесів мотиваційної системи і всіх підрозділів організації;

- принцип доказовості - процедури і методи, використовувані в перевірках, повинні забезпечувати надійність висновків;

- принцип незалежності - проводять перевірки особи не несуть прямої відповідальності за перевіряється діяльність і не повинні залежати від керівника цього підрозділу, щоб виключити можливість необ'єктивних і упереджених висновків. [87]

Оцінка рівня мотивації - складна методична проблема. Питаннями формування мотивації до праці займаються фахівці з багатьох областей, які часто розглядають дві групи показників: кількісні і якісні. Відповідно можна виділити і дві групи методів оцінки[64]:

1. Оцінка мотивації персоналу вимірюваними кількісними результатами, пов'язаними з продуктивністю праці конкретного співробітника, підрозділу або організації в цілому. Діагностика економічної ефективності стимулювання трудових ресурсів, показує, якою мірою витрати на матеріальне і моральне стимулювання працівників виправдані, стався чи приріст продукції, знизилася чи собівартість. Безумовно, для різних галузей і категорій персоналу показники ефективності стимулювання трудових ресурсів будуть відрізнятися.

2. Оцінка мотивації персоналу в якісних показниках - є одним з найбільш ефективних способів отримання якісних оцінок стимулювання трудових ресурсів - проведення на підприємстві соціологічних досліджень, що представляють анкети задоволеності співробітників: характером і умовами роботи, рівнем заробітної плати, що застосовуються формами стимулювання. На основі аналізу цих опитувань робляться висновки про якісний рівень ефективності стимулювання трудових ресурсів. Методи, які використовуються для оцінки мотивації [32]:

1) Опитування - дозволяють отримати уявлення про задоволеність персоналу. Опитування може бути проведений у формі анкетування або інтерв'ю. Основний недолік - відповіді працівників можуть бути нещирими через вплив фактора «соціальної бажаності», коли людина прагне виглядати якнайкраще і відповідати загальноновизнаним нормам.

2) Психологічні тести - з їх допомогою виявляються психологічні якості випробуваного. Випробуваний також може вплинути на результати тесту при виборі відповідей. Такі можливості збільшуються, якщо тестируемому відомий зміст тесту або критерії його оцінки.

3) Проективні методики - вони включають в себе різноманітні методи - ситуації, завдання, інтерв'ю. Самі питання, на перший погляд, будуються не стосовно до респондента. Це дозволяє отримати більш щирі відповіді. Обробити результати такої оцінки можуть тільки професіонали. Інтерв'ю при оцінці мотивації персоналу зазвичай здійснюються з метою конкретизації отриманої інформації або з метою формування більш детального уявлення про об'єкт дослідження. Застосовують, як правило, два типи інтерв'ю [20]:

- вільна бесіда - проводиться з керівництвом підрозділу, що перевіряється з питань його ставлення до оцінюваних мотиваційним процесам або з працівниками підрозділу з метою збору і конкретизації інформації. У цьому випадку дослідник не робить безпосереднього впливу на поведінку співрозмовника, іноді задаючи йому напрямні питання;

- формалізоване інтерв'ю, яке орієнтоване на конкретне формулювання і опис рівня мотивації персоналу організації як результату мотиваційних процесів. У цьому випадку роль інтерв'юера активніше - він задає велика кількість питань, а співрозмовник лише відповідає на них. Діагностичне інтерв'ю, вимагає значних витрат часу і сил, тому застосовується для оцінки рівня мотивації менеджерів.

При використанні будь-якої з описаних вище методик опитування слід враховувати наступні моменти:

- опитування має проводитися в робочий час і на робочому місці;
- співробітник повинен бути психологічно підготовлений до опитування, обов'язково слід враховувати його стан при проведенні інтерв'ю;
- слід виключити присутність начальника або інших зацікавлених в результатах дослідження осіб;
- має сенс частина опитувальних листів зробити анонімними, з метою домогтися максимально достовірних результатів.

Крім того, до методів дослідження системи мотивації персоналу можна віднести спостереження (наприклад, стан робочих місць і місць відпочинку,

технологічне обладнання, поведінку співробітників, трудовий процес). Причому результатом можуть стати як якісні (умови праці, відповідність трудової поведінки вимогам підприємства і ін.), Так і кількісні (час витрачається співробітниками на виконання певних операцій) показники.

Таким чином, система мотивації персоналу - упорядкована сукупність елементів, що визначають, що регулюють і направляють трудове життя персоналу організації [49] - являє собою відкриту підсистему більш масштабної системи управління персоналом. Вона може бути представлена у вигляді трикомпонентної системи:

- перший компонент - сукупність мотивів кожного працівника і вплив, яке може надати на них система;
- другий компонент - система стимулювання, що включає такі елементи як матеріальне стимулювання, не матеріальне стимулювання і соціальні гарантії;
- третій компонент - що склалася під впливом всіх факторів трудова діяльність працівника.

Вдосконалення системи мотивації персоналу повинна передувати її оцінка, яка в більшості випадків здійснюється за кількісними та якісними показниками. Безумовно, для різних галузей і категорій персоналу показники оцінки системи мотивації будуть відрізнятися.

На сьогодні в організаціях важлива мотивація, це фундаментальний елемент, працівники всіх компаній мають хороший показник ефективності роботи, важливе значення у виконанні їх діяльності є досягнення цілей.

Отже, мати персонал для здійснення своєї діяльності та досягненню цілей з більшою продуктивністю є дуже добре, але продуктивність залежить від роботодавця та його стимулів.

Мотивація може бути здійснена по-різному в організації, це для того, щоб вони вкладали свої найкращі результати лише в робочій зоні. Для мотивації персоналу створено різні програми для того, щоб вони відчували, що керівники організацій дбають про свою діяльність та дбають про своїх

працівників аби досягати встановлених цілей, щоб досягти позитивних результатів.

З іншого боку, мотивація допомагає людині розвиватися і глибше мислити.

Мотивація праці завжди була важливою проблемою для менеджерів, і оскільки відсутність мотивації викликає те, що люди не прагнуть робити чудово роботу, а бути мотивованим на роботі приносить кілька позитивних психологічних наслідків, таких як: самореалізація, почуття важливості, корисність і підтримувати самооцінку.

Сприятливий рівень мотивації дозволяє визначити, що співробітники набувають відданості виконуваним їм функціям у тому, що вони розробляють і відчують належну організаційну приналежність.

Мотивація на роботі - це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які роблять людину особистістю найкращого з нього, а отже, також обирають акт дії і ведуть себе в певному шляху через напрямок і спрямованість поведінки, рівень докладених зусиль та стійкість поведінки.

На механіку мотивації працівників впливає ряд факторів, які менеджери повинні враховувати і розуміти :

- Перш за все, ролі, в яких вони беруть участь в особистому житті та професіонал свого діла. Тому, виходячи з їх ефективності, можна встановити адекватні мотиваційні механізми;

- По-друге, слід розуміти поняття індивідуальності, в якому кожна людина має власні мотиваційні фактори, оскільки це допомагає йому розкрити свій потенціал;

- По-третє, це особистість, яка зумовлена генетичними факторами і вплив середовища, що відображається в індивідуальних вираженнях характеру.

Взаємозв'язок цих трьох елементів призводить до формування особистих цілей, які впливають далі на кожного співробітника в організації,

тому керівник знає, аналізує та пов'язує їхні ролі, вміння, навички, особистість та навчання у контексті рішучі для досягнення ваших особистих цілей.

Мотивацію можна визначити як ступінь, коли наполегливі зусилля спрямовані на досягнення мети, і ми можемо помітити це як "рушія в нас". Таким чином, мотивацію можна охарактеризувати як складний набір рушіїв, заснований на зусиллях, спрямованості, наполегливості та меті. Мотивація працівників - це найбільш досліджувана сфера у світі бізнесу. Мотивація праці та мотивація - загадка для професіоналів та найбільший виклик для менеджерів.

Ключ до стійкого виживання та успіху організації полягає не тільки в кількісних та раціональних процедурах, а й у прагненні працівників мотивувати себе до праці. Працівники працюють краще, коли вони щасливі і коли вони відчуваються цінними їх організацією. Мотивовані співробітники також більш продуктивні та креативні у вирішенні проблем та пошуку відповідних рішень.

Основою сучасного управління людськими ресурсами є мотивація співробітників, що є необхідним елементом успішного керівництва. Організація може підвищити свою конкурентоспроможність та свою цінність лише шляхом побудови хорошої мотиваційної системи, оскільки мотивовані працівники готові бути відданими організаційній меті.[18]

Мотивація - це процес спрямування діяльності та свідомого руху людини до досягнення певної мети. Мотивація співробітників важлива, але як її досягти? Квартира? Зарплата - необхідність, але, на жаль, це недостатня умова. Це мотивує нас йти на роботу, бути на роботі до кінця робочого дня, але це не мотивує нас працювати і досягати результатів, оскільки це те, що сприймається як само собою зрозуміле.

Управління та розвиток людських ресурсів набувають все більшого значення. Мотивація працівників стала основою сучасного управління людськими ресурсами, оскільки лише побудова хорошої мотиваційної

системи може допомогти організації підвищити свою конкурентоспроможність та цінність.

Мотивація до праці, а також її важливість детально описані в цьому курсі. Крім того, цей курс також пояснює, як мотивувати співробітників, які ключові мотиватори в робочому процесі та який взаємозв'язок між мотивацією та роботою.

Висновки до розділу 1

Отже, в результаті аналізу наукових робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників було розглянуто сутність поняття «мотивація персоналу» та визначено, найважливіший елемент управління персоналом підприємства.

Розмежуємо два основних поняття, які використовуються в даній дипломній роботі - мотивацію і стимулювання персоналу. Під мотивацією трудової діяльності будемо розуміти сукупність рушійних сил, які спонукають людину до праці. Стимулювання принципово відрізняється від мотивації (мотивування) праці. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання - це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивування. При цьому чим вище рівень розвитку відносин в організації, тим рідше як засобів управління людьми застосовується стимулювання. Це пов'язано з тим що виховання і навчання як один з методів мотивування людей призводять до того що члени організації самі виявляють зацікавлену участь у справах організації, здійснюючи необхідні дії не чекаючи або ж взагалі не отримуючи відповідного стимулюючого впливу.

Проведений аналіз світового досвіду стимулювання та мотивації, дав змогу виявити основні функції та інструменти, які використовуються підприємствами для підтримки їхньої діяльності.

У зв'язку з цим можна позначити особливості, що характеризують актуальність даної проблеми.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СЕДНА-АГРО»

2.1. Аналіз профілю діяльності ТОВ «Седна-Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Седна-Агро» створено у 2004 році в м. Монастирище Черкаської області. Впродовж строку свого існування за статусом, технічним оснащенням, кваліфікацією персоналу компанія стала розвиненим спеціалізованим підприємством, яке надає якісні послуги у сфері торгівлі засобами захисту рослин, насінням сортів та гібридів, добрив для позакореневого живлення та реалізує свою діяльність згідно з чинним законодавством України та вимогами стандарту ISO 9001:2015.

Загальна кількість працівників підприємства становить 99 осіб, усі вони мають відповідну освітню підготовку та постійно підвищують свій кваліфікаційний рівень.

Підприємство отримало ліцензію Міністерства аграрної політики України на здійснення оптової торгівлі пестицидами та агрохімікатами серії АВ № 499436.

Досвід роботи, накопичені знання, відданість принципам та перманентний розвиток дозволяють ТОВ «Седна-Агро» формувати цивілізований агробізнес в Україні.

Компанія «Седна-Агро» - офіційний дистриб'ютор провідних фірм-виробників засобів захисту рослин, насіння сортів та гібридів, добрив для позакореневого живлення: Bayer CropScience, Syngenta, Summit-Agro, Unifer, DuPont, Nufarm, Euralis Semences, ін.[66]

Компанія «Седна-Агро» залучає сторонніх виконавців для реалізації певних процесів, які впливають на відповідність якості послуг вимогам замовників, забезпечуючи управління такими процесами.

Спосіб та ступінь управління такими процесами визначені компанією в рамках Системи правління якістю і встановлюються договорами щодо

надання послуг субпідрядниками, які підтверджуються підписаними актами виконаних робіт.

Місія підприємства – покращення якості життя людей через відповідальне ставлення до впровадження інноваційних технологій в агробізнесі. Свою місію ТОВ «Седна-Агро» реалізує через забезпечення товаровиробників високоякісними ресурсами та сервісом в сегменті аграрного виробництва.

Принципи дистрибуції компанії:

- краще і повне задоволення потреб клієнтів;
- розповсюдження інформації про товар;
- організація логістики;
- створення конкурентного середовища.

Досвід роботи, дотримання принципів та постійний розвиток дозволяють організації утримувати позиції Лідера та розширювати сфери свого впливу.

Основними послугами підприємства визначено:

- оптові продажі - реалізація товарів (засобів захисту рослин, насіння сортів та гібридів, добрив для позакореневого живлення) великими партіями крупним агровиробникам, холдингам або дистриб'юторам;
- регіональні продажі - реалізація товарів кінцевим споживачам: середнім та дрібним сільськогосподарським підприємствам, фермерським господарствам.

У Товаристві з обмеженою відповідальністю «Седна-Агро» визначена, створена та підтримується інфраструктура, яка необхідна для реалізації повноважень та досягнення цілей діяльності компанії.

До інфраструктури підприємства відносять:

- ліцензовані складські приміщення для зберігання пестицидів та агрохімікатів. Встановлені вимоги щодо безпеки зберігання пестицидів та агрохімікатів на складах «Керівництво по контролю умов зберігання і безпеки на складах ЗЗР», що спрямовані на усунення негативного

впливу пестицидів на життя і здоров'я людей та довкілля а також «Керівництво по контролю умов зберігання на складах насіння»;

- робочі місця з підвищеною небезпекою Компанії атестовані;
- транспортні засоби. Пестициди і агрохімікати належать до небезпечних вантажів, а тому в законодавстві України встановлені вимоги до їх транспортування та виконання вантажно-розвантажувальних робіт. Пестициди перевозяться тільки у спеціально виділених для цих цілей транспортних засобах, у відповідній тарі та залежно від класу небезпечності підлягають обов'язковому спеціальному маркуванню. Для перевезення таких вантажів на підприємстві використовується спеціально обладнаний вантажний фургон Ford Transit, 2.5 т. Решту автопарку компанії складають малолітражні фургони, які використовуються менеджерами з регіональних продажів для обслуговування клієнтів;
- офісні приміщення;
- комп'ютерна та оргтехніка;
- програмне забезпечення;
- локальна мережа з розподіленим доступом, мережа Інтернет.

Відповідальність за належне функціонування інфраструктури періодичне визначення потреб в різних її категоріях, планування дій з їх отримання (придбання, розроблення, модернізації, реконструкції, оренди тощо) покладається на керівника адміністративно-господарського відділу згідно з нормативними та договірними документами.[67]

Оскільки пестициди та агрохімікати належать до небезпечних видів продукції, то їх зберігання на складі допускається тільки після його погодження установою Держпродспоживслужби і отримання відповідних паспортів.

Керівництво ТОВ «Седна-Агро» створює належні умови працівникам для роботи та для обслуговування замовників, враховуючи виконувані ними функції, визначені робочими інструкціями та посадовими обов'язками.

Складські приміщення для зберігання продукції паспортизовані відповідно до вимог законодавства, кабінети працівників, їх робочі місця обладнані необхідними офісними меблями та сучасними технічними засобами, доступом до мережі Інтернет. Компанія забезпечує кожного свого працівника безкоштовним мобільним зв'язком, в тому числі і за межами офісу.

Відповідальність за стан робочого середовища у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Седна-Агро» несуть керівники відповідних структурних підрозділів.

Контроль за виконанням запланованих заходів щодо організації робочого середовища здійснює директор компанії, відповідно до розподілу обов'язків, а в структурних підрозділах – їх керівники.

Відповідальність за доступ до мережі Інтернет несе адміністратор системи.

ТОВ «Седна-Агро» працює відповідно до затвердженої організаційної структури та Положень про структурні підрозділи.

Компетентність персоналу базується на відповідній освіті, тренінгах, набутому досвіді з урахуванням впливу робіт, які виконуються працівниками, на якість послуг.

Розподіл посадових обов'язків у компанії відповідає Посадовим інструкціям, які затверджуються наказом генерального директора і підписуються працівниками для підтвердження ознайомлення. В ПП працівників Компанії викладені вимоги до необхідного рівня компетентності, а також вимоги до професійних навиків, отриманої освіти, стажу роботи для конкретних посад.

Персонал компанії має вільний доступ до ознайомлення з необхідними посадовими інструкціями, які визначають права, обов'язки, функції і рівень відповідальності. На кожного працівника компанії заведено Особову справу, яка містить персональну інформацію.

Відомості про освіту, підготовку, кваліфікацію та практичний досвід персоналу підприємства заносяться також в Особову картку працівника (форма П-2).

Компанія «Седна-Агро» підтримує систему обміну інформацією із замовниками і поширює інформацію про власні послуги за допомогою:

- рекламних матеріалів, інформаційного сайту, маркування продукції;
- прямих контактів;
- обговорення результатів аналізу для досягнення домовленості між компанією та клієнтом щодо інформації про продукт;
- поточних запитів від клієнтів;
- участі у семінарах та презентаціях;
- взаємодії у процесі виконання договорів;
- обробки запитів, контрактних пропозицій, замовлень;
- управління і забезпечення збереження власності замовника;
- обробка відгуків замовників про наданні послуги, включаючи скарги;
- підготовки контрактів (договорів) і комерційних пропозицій.

Компанія визначила стандарти роботи, які є основою процесу продажів.

Етапи процесу продажів включають в себе:

1. Пошук клієнта;
2. Розробка комерційної пропозиції та оформлення контракту;
3. Виконання замовлення;
4. Супровід клієнта.

Зворотній зв'язок із замовниками забезпечує також розгляд зауважень, пропозицій та рекламацій замовників.

Вимоги до послуг з продажу продукції включають вимоги до самої продукції.

Вимоги до послуг з продажів товарів визначені:

- в тендерних умовах;
- в договорі, де вказані вимоги замовника, терміни виконання замовлення, перелік і вартість робіт;

- у встановлених законодавчих, нормативних документах. Вимоги до пестицидів та агрохімікатів встановлені Законом України «Про пестициди і агрохімікати», до насіння – Законом України «Про насіння і садивний матеріал»;
- в інших додаткових вимогах, які встановлені замовником і обумовлені в контрактах і / або додаткових угодах до них.

Вимоги до послуг повинні бути проаналізовані керівництвом компанії на повноту, однозначність, реалізованість, можливість перевірки. Вимоги фіксуються в Досьє на послугу (план якості) і їх реалізація включається в перспективні або оперативні плани підприємства, виходячи із зобов'язань перед замовниками.

При наданні послуг враховуються вимоги і побажання потенційних замовників продукції, що відображається в Заявці покупця (в довільній формі в форматі Excel), а також інформація, отримана в процесі аналізу задоволеності замовників.

Метою Підприємства в сфері якості є постійне поліпшення процесів і результативність системи управління якістю. Керівництво, начальники підрозділів, відповідальні за процес, зобов'язані постійно прагнути до поліпшення результативності та ефективності процесів системи менеджменту якості.

Мотивація займає одне з центральних місць в системі управління будь-яким соціально-економічним об'єктом. Незалежно від природи об'єкта управління, в управлінні цим об'єктом завжди бере участь мотивація. Мотивація є однією з функцій управління поряд з іншими функціями, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень та ін. Таким чином, мотивація присутня в якості функції управління в управлінні будь-яким об'єктом.

Мотивування - це процес впливу на людину для спонукання його до конкретних дій за допомогою спонукання в ньому певних мотивів. Залежно

від того, які цілі переслідує мотивація можна виділити два види мотивування: зовнішнє і внутрішнє.

Однією з основних завдань управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника і узгодження цих мотивів з цілями підприємства.

Сприятливі оцінки виконаної роботи (позитивне підкріплення) підвищують самооцінку, мотивують трудову діяльність, посилюють творчу ініціативу. Заохочення вселяє віру у людини в себе, в свій потенціал, здібності, дає надію на успішне виконання нових завдань, що підсилює прагнення, трудиться найкращим чином. Позитивне підкріплення формує установку, в рамках якої працівник прагне до такої лінії поведінки, до виконання таких завдань, до такої якості праці, за допомогою яких виправдовується його очікування справедливої винагороди. Одночасно він, безумовно, уникає таких дій, які можуть завершитися неприємними наслідками. Потреби людини досить досліджені і представлені декількома теоріями мотивації, що відображають багатогранність і неоднозначність цього процесу.

Особливу роль відіграє також ринок, як мережа взаємовідносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, дотриманні інтересів продавця і покупця.

Основне значення двохфакторної теорії полягає в тому, що менеджери повинні бути дуже обережні і не робити наголоси на гігієнічні фактори, як на основні, при задоволенні потреб, коли потреби нижчого рівня вже досить задоволені.

Основними методами стимулювання персоналу є економічні, серед яких: система оплати праці; система умов роботи, залучення працівника в управління виробництвом; використання ефективних систем комунікацій, на думку працівників використовується недостатньо ефективно або взагалі не використовується.

Менеджмент компанії має систему мотивації персоналу основними компонентами, якої є: створення умов праці; створення системи оплати праці;

формування сприятливих відносин в колективі; надання самостійності в роботі і попит за результат.

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління.

Організаційна структура ТОВ «Седна-Агро» представляє собою сукупність внутрішньогосподарських підрозділів, які представлені наступним чином(рис 2.1):

Організаційна структура управління - важлива в теорії менеджменту. На практиці застосування основних типових структур - це не тільки необхідність, а й неминучість. Тому що, все вимагає впорядкованості та ієрархічності.

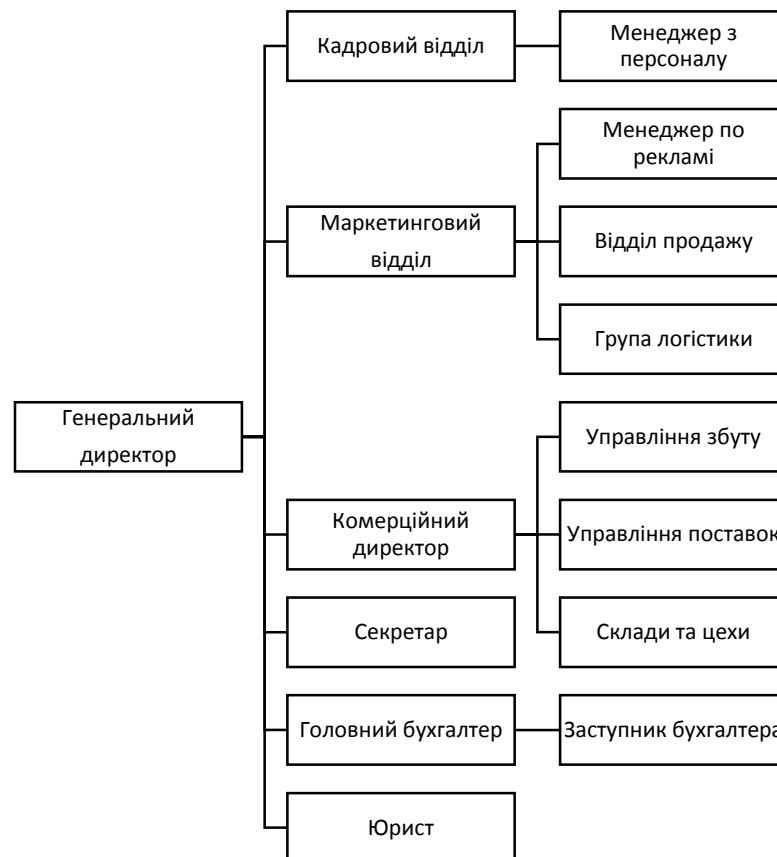


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Седна-Агро»

Джерело : [66]

Основні види діяльності підприємства:

– Продаж засобів захисту рослин, насіння сортів та гібридів, добрив для позакореневого живлення, тобто реалізація товарів кінцевим споживачам:

середнім та дрібним сільськогосподарським підприємствам, фермерським господарствам;

– Оптова торгівля всієї продукції в різних асортиментах для певного призначення.

Пріоритетним напрямком діяльності компанії «Седна-Агро» є продовження плідної співпраці з існуючими та залучення до співробітництва нових українських та іноземних партнерів і постачальників.

Партнерами виступають:

- SYNGENTA;
- EURALIS;
- BAYER;

За роки успішної діяльності компанія "Седна-Агро" накопичила досвід співпраці на українському ринку з багатьма галузевими компаніями, деякі з них стали постійними партнерами фірми в реалізації бізнес-проектів.

Серед них:

- «MorgunenCo»;
- «Впроваджувальний центр А4»;
- ТОВ «Джерман-Центр»;
- ТОВ «УКРСІЛЬГОСПМАШ»;
- ПАТ «УМАНЬФЕРММАШ».

Давайте, побудуємо SWOT-аналіз – це дає змогу провести та вивчити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.(табл.2.1.)

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Седна-Агро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) збільшення обсягів виробництва; 2) стабільний попит; 3) велика конкурентоспроможність; 4) кваліфікований персонал; 5) висока репутація виробника; 6) середня заробітна плата за регіоном, тому підприємство витрачає менше ніж конкуренти;	1) дистриб'ютор- залежність від фірми виробника; 2) інноваційна технологія; 3) високий ризик виникнення незапланованих витрат, що пов'язані з особливостями сільськогосподарського виробництва;
Можливості	Загрози
1) підвищення інноваційної діяльності; 2) виробництво продукції «екологічно чисто»; 3) розширення асортименту; 4) збільшення клієнтської бази;	1) збільшення конкурентів на ринку; 2) за постійною зміною директора, є загроза до не повернення стабільних показників; 3) законодавче регулювання цін; 4) інфляційні процеси та нестабільне економічне середовище;

Джерело: складено автором

Зробивши аналіз даних показників, то можна сказати, що ТОВ «Седна-Агро» має можливості успішного розвитку при умовах, що будуть враховані сильні сторони та можливості і шляхи усунення та подолання загроз і слабких сторін.

1. Переваги для персоналу:

Переваги реалізації політики в області якості для персоналу:

- документально оформлене свідоцтво професіоналізму;
- підтвердження рівня кваліфікації і професійної майстерності на певний момент часу;
- підвищення шансів працевлаштування з урахуванням якості підготовки;
- пріоритетність просування по службі;

- підтвердження якості і надійності усіх виконуваних працівником операцій;
- додаткова підстава для підвищення заробітної плати;
- забезпечення психологічної комфортності і впевненості у власних можливостях: підвищена увага керівництва підприємства, довіра і пошана.

Керівництво компанії «Седна-Агро» бере на себе відповідальність за:

- доведення політики в області якості до кожного працівника та її реалізацію;
- впровадження системи менеджменту якості та підтримання її в робочому стані;
- постійне вдосконалення всієї системи управління якістю та окремих її процесів;
- створення умов для навчання і розвитку персоналу в області управління якістю;
- мотивацію працівників до виконання вимог нормативів системи управління якістю;
- своєчасне та повне забезпечення усіма видами ресурсів для впровадження, функціонування і постійного вдосконалення системи управління якістю.[13]

Іншим фактором, який, безумовно, робить великий вплив на ефективність праці, є умови праці, в яких доводиться працювати робітнику. Тому заради комфорту робітникам, аби продуктивність зростала, має бути першочерговим завданням для керівництва. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву ТОВ «Седна-Агро» можна запропонувати щомісяця вкладати кошти у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупитися, так як сприятливий стан, безумовно, підвищує продуктивність праці. Також, коли присутні бонуси, такі як компенсаційний пакет, підвищує і заохочує працівників відвідувати роботу(рис 2.2).

Зазвичай у компенсаційний пакет входить:

1. Безкоштовне харчування та знижки на надання послуг підприємства(якщо в цьому є потреба);
2. Медичне страхування;
3. Освітні програми, тобто підвищення кваліфікації, курси тощо;
4. Безкоштовний мобільний зв'язок або «робочий» телефон;
5. Можливість користування автомобілем компанії в особисте користування;
6. Компенсація вартості бензину, який витрачається на дорогу.



Рис. 2.2. Компенсаційний пакет для працівника

Джерело : складено автором на основі [39]

Деякі люди надзвичайно успішні, коли працюють самостійно. Люди, які виховуються в індивідуалістичній культурі, можуть не отримати вигоди від роботи в групі. Отже, індивідуальні системи стимулювання відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності робочої сили, доки роботодавці знають, як правильно використовувати цю систему посилення. Якщо організації встановлюють стандарт для вимірювання індивідуальних досягнень і винагородження цієї особи за те, що вона (вона) виконує, тоді система індивідуального заохочення може працювати так само, як і команда, що базується на роботі.

ТОВ «Седна-Агро» реалізує через забезпечення виробників товарів високоякісними ресурсами та послугами в сегменті аграрного виробництва. Принципи роботи ТОВ «Седна-Агро» наведені на рис. 2.3.

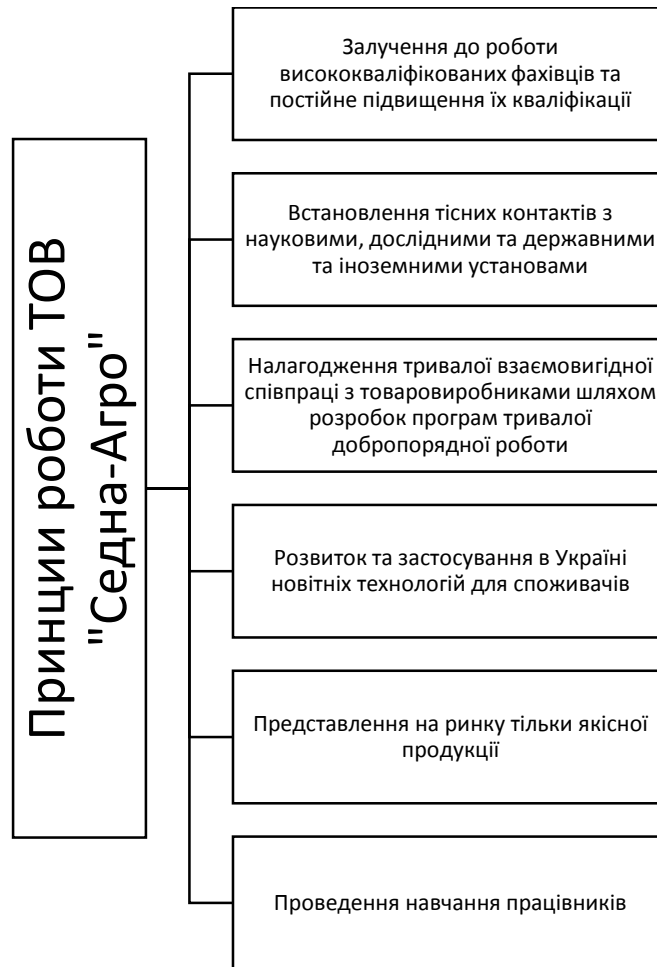


Рис.2.3. Принципи роботи ТОВ «Седна-Агро»

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Принципи дистрибуції компанії:

- краще і повне задоволення потреб клієнтів;
- розповсюдження інформації про товар;
- організація логістики;
- створення конкурентного середовища [66].

Досвід роботи, дотримання принципів та постійний розвиток дозволяють організації утримувати позиції Лідера та розширювати сфери свого впливу.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

За ступенем охоплення досліджуваних явищ і процесів аналіз на ТОВ «Седна-Агро» може бути повний (загальний) і частковий (локальний).

При повному аналізі вивчають всі сторони виробничої і господарської діяльності підприємства ТОВ «Седна-Агро» і його підрозділів. Зазвичай повний аналіз приурочується до окремих звітних періодів (квартал, рік).

Основні показники та їх відхилення можна побачити в табл. 2.2, показники ліквідності в табл. 2.3, показники рентабельності в табл. 2.4.

Баланс за 2018-2019рр. наведені в дод. А та Б; звіт про фінансовий результат в тис.грн. за 2018-2019рр. наведені в дод. В та Г.

На основі наведених додатків і таблиць можна зробити висновок, що на даний момент підприємство має збиткову діяльність, порівнюючи з попередніми роками, що пов'язано зі зміною керівництва та вектору діяльності, але за думкою управлінського персону фірма згодом почне налагоджувати свої фінансові результати і повернеться до стабільно хороших показників минулих років.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «СЕДНА-АГРО» за 2018-2020 роки, тис.грн

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-	
					2019 до 2018	2020 до 2019
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	85,6	83,1	35,5	(2,5)	(47,6)
2.	Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	79,7	75,8	35,5	(3,9)	(40,3)
3.	Валовий прибуток	58,9	73,2	-	14,3	(73,2)
4.	Інші операційні доходи	1,9	1,7	47,8	(0,2)	46,1
5.	Адміністративні витрати	15,7	17,1	35,8	1,4	18,7
6.	Витрати на збут	28,7	35,0	46,9	6,3	11,9
7.	Інші операційні витрати	4,1	6,9	57,8	2,8	50,9
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	12,3	15,9	-	3,6	(15,9)
9.	Інші доходи	1,2	0,3	0,06	(0,9)	(0,24)
10.	Фінансові витрати	6,4	8,9	8,2	2,5	(0,7)
11.	Інші витрати	0,4	-	-	(0,4)	-
12.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6,7	7,3	-	0,6	(7,3)
13.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	1,3	1,3	-	-	(1,3)
14.	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	5,5	6	(101,2)	0,5	(95,2)

Джерело: складено автором на основі фінансових даних підприємства

При частковому аналізі вивчаються окремі підрозділи підприємства або окремі сторони діяльності підприємства.

Наприклад, проводиться аналіз реалізації продукції, собівартості продукції, продуктивності праці, використання виробничої потужності, використання сировини і т.д.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «СЕДНА-АГРО» за 2018-2020 роки

Показники	Методика розрахунку	Економічно доцільне значення показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+, -) показників 2020 року від			
						2018 р.		2019 р.	
						абс.	%	абс.	%
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф.1 (р.1160 + р.1165)}}{\text{ф.1 р.1695*}}$	0,2-0,25 збільшення	0,0007	0,0003	0,0003	-0,004	-57,14	0	0
2. Коефіцієнт проміжної (швидкої, поточної) ліквідності	$\frac{\text{ф.1 (р.1195 - р.1100 - р.1110)}}{\text{ф.1 р.1695}}$	0,6 - 0,8 збільшення	0,51	0,57	0,78	0,27	52,94	0,21	36,84
3. Загальний коефіцієнт ліквідності	$\frac{\text{ф.1 р.1195}}{\text{ф.1 р.1695}}$	1,5-2,5 збільшення	1,01	1,03	0,82	-0,19	-18,81	-0,21	-20,39
4. Коефіцієнт покриття (ліквідної платоспроможності)	$\frac{\text{ф. 1 р. 1195}}{\text{ф. 1 р.1595 + р.1695}}$	>1,0 збільшення	1,01	1,01	0,82	-0,19	-18,81	-0,21	-20,39

Джерело: пораховано автором за фінансовими даними підприємства

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «СЕДНА-АГРО» за 2018-2020 роки

Показники	Методика розрахунку	Економічно доцільне значення показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+, -) показників 2020 року від			
						2018 р.		2019 р.	
						абс.	%	абс.	%
1. Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{ф.2 р.2350}^*}{(\text{ф.1 [р.1300 (гр.3) + р.1300 (гр.4)] : 2})^{**}}$	>0 збільшення	0,011	0,012	-	-0,011	-100	-0,012	-100
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{(\text{ф.1 [р.1495 (гр.3) + р.1495 (гр.4)] : 2)}$	>0 збільшення	0,16	0,15	-	-0,16	-100	-0,15	-100
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.2 р.2000}}$	>0 збільшення	0,0064	0,0072	-	-0,0064	-100	-0,0072	-100
4. Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	$\frac{\text{ф.2 р.2090}}{\text{ф.2 р.2000}}$	>0 збільшення	0,069	0,088	-	-0,069	-100	-0,088	-100
5. Коефіцієнт рентабельності виробництва	$\frac{\text{ф.2 р.2090}}{\text{ф.2 р.2050}}$	>0 збільшення	0,074	0,97	-	-0,074	-100	-0,97	-100
6. Норма прибутку	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{(\text{ф.1 [р.1010 (гр.3) + р.1010 (гр.4) + р.1195 (гр.3) + р.1195 (гр.4)] : 2)}$	>0 збільшення	0,011	0,011	-	-0,011	-100	-0,011	-100

Джерело: пораховано автором за фінансовими даними підприємства

Так, поточний аналіз на ТОВ «Седна-Агро» обмежується невеликим числом показників, використовуваних для оперативного управління виробництвом.

До числа їх належить: обсяг реалізації товарів, номенклатура і асортимент товарів, якість товарів, відхилення від норм і нормативів витрат по заробітній платі, матеріалам і цеховим витрат від плану.

Облік ведеться щодня наростаючим підсумком з початку місяця. Щоденний аналіз дозволяє своєчасно, активно впливати на хід виробництва.

Ефективність аналітичної роботи знаходиться в безпосередній залежності від своєчасного виявлення резервів і проведення відповідних заходів щодо мобілізації їх.

Для планування ефективної господарської діяльності в ТОВ «Седна-Агро» створено спеціальний структурний підрозділ – планово-економічний відділ.

Основне призначення відділу – планування виробничо-господарської діяльності на підприємстві, складання різних планів, зокрема бізнес-плану, а також контроль за виконанням планових завдань.

Основними функціями планово-економічного відділу підприємства є[49]:

1. У галузі планування:

- організація і загальне керівництво розробкою проектів перспективних і поточних планів підприємства;
- участь у плануванні виробничо-господарської діяльності структурних підрозділів підприємства;
- обґрунтування внесення відповідних змін у плани підприємств та їхніх підрозділів у разі зміни виробничо-господарської ситуації.

2. У галузі організації планово-економічної роботи:

- підготовка необхідних матеріалів для розгляду проектів планів, підсумків роботи підприємства та його підрозділів у різних органах управління підприємством;

- організація госпрозрахунку на підприємстві;
- організація роботи з нормування та оплати праці, а також з ціноутворення на підприємстві;

- організація розробки заходів щодо виконання планів.

3. У галузі аналізу та оперативно-статистичного обліку:

- контроль за виконанням підрозділами підприємства річних та оперативних планів;

- організація і керівництво роботою з комплексного, економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства;

- подання необхідних узагальнювальних матеріалів і довідок за результатами такого аналізу.

4. У галузі методологічної роботи:

- методичне керівництво, розробка форм і документації, порядку і строків планово-економічної роботи;

- вивчення і розповсюдження передового досвіду планово-економічної роботи, оперативного обліку та аналізу господарської діяльності підприємства та його підрозділів.

У процесі планування на середніх і великих підприємствах беруть участь:

- вище керівництво;
- планова (функціональна) служба підприємств;
- керівники та спеціалісти підрозділів підприємств.

У системі управління аналітичний облік господарських операцій з реалізації повинен забезпечувати відтворення інформації про отримані доходи, витрати і фінансові результати для кожного виду проданого товару, у розрізі товарних груп, марок та/або постачальників, точки продажу. Зважаючи на те, що в сучасних умовах компанія самостійно визначає асортимент, цінову і маркетингову політику, аналітичні рахунки будуть відкриватись відповідно до інформаційних потреб для прийняття рішень з вищезазначених питань.

Цілі внутрішнього контролю наведені на рис. 2.4.

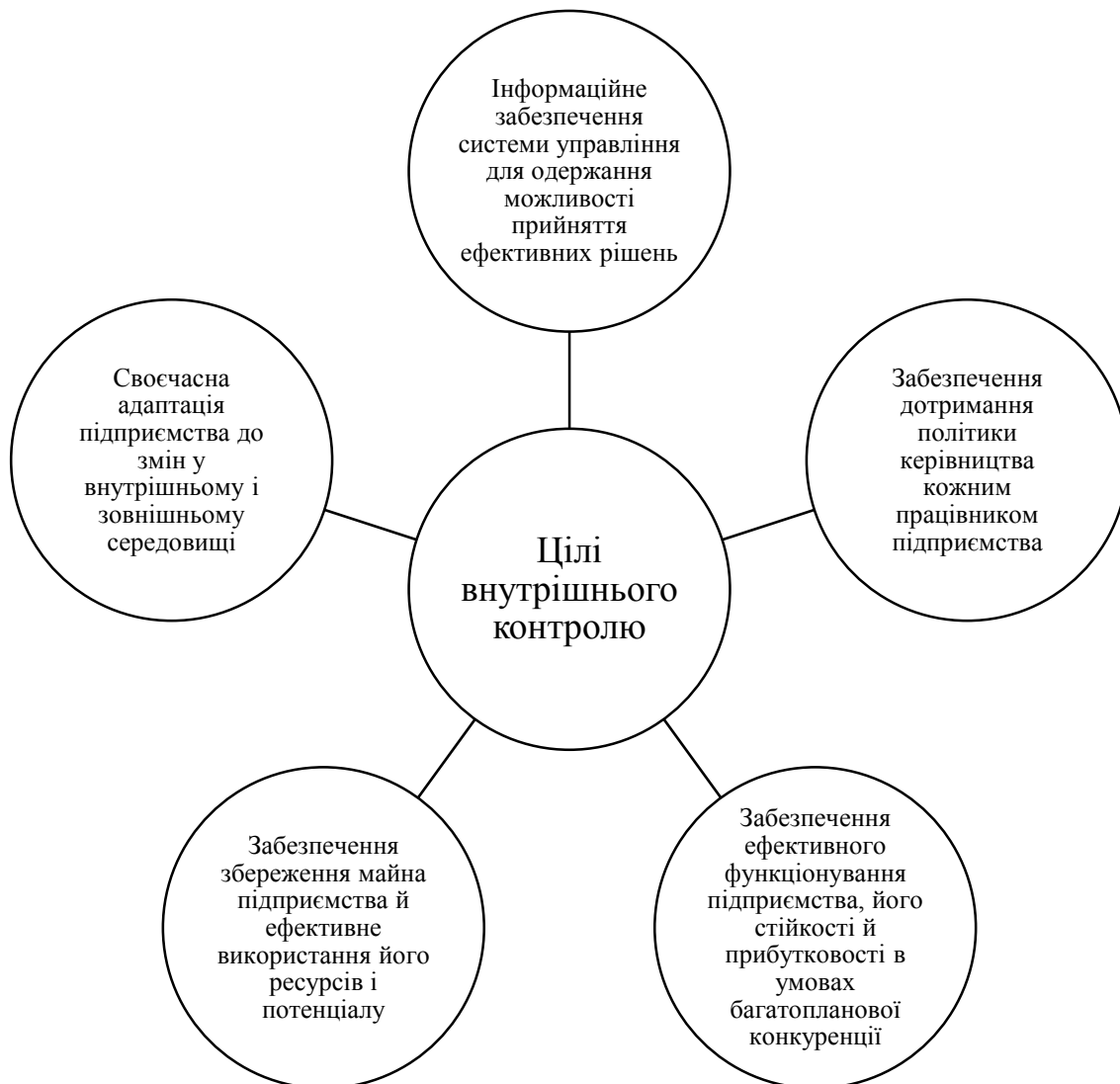


Рис. 2.4. Цілі внутрішнього контролю

Джерело: [58]

Предметом фінансово-господарського контролю є процес розширеного відтворення і дотримання його нормативно-правового регулювання. Сам предмет фінансово-господарського контролю конкретизується об'єктами, які деталізують кожну стадію розширеного відтворення. [70]

Наприклад, контроль грошових коштів визначає такі об'єкти перевірок:

- 1) збереження грошових коштів у касі;
- 2) операції з готівкою;
- 3) операції з грошовими коштами на рахунках в банку;
- 4) цінні папери, їх збереження та облік;

5) стан бухгалтерського обліку грошових коштів і операцій з ними.

Внутрішньогосподарський контроль обліку праці та заробітної плати спрямований на підвищення продуктивності праці, організацію повного використання робочого часу та кваліфікаційного потенціалу робітників, а також на правильне обчислення чисельності працівників для обліку заробітної плати з метою оподаткування. Для досягнення зазначеної мети на підприємстві мають бути чітко розподілені функції контролю та обліку між відділами.[19]

Реалізація товарів в ТОВ «Седна-Агро» відбувається за такою схемою:

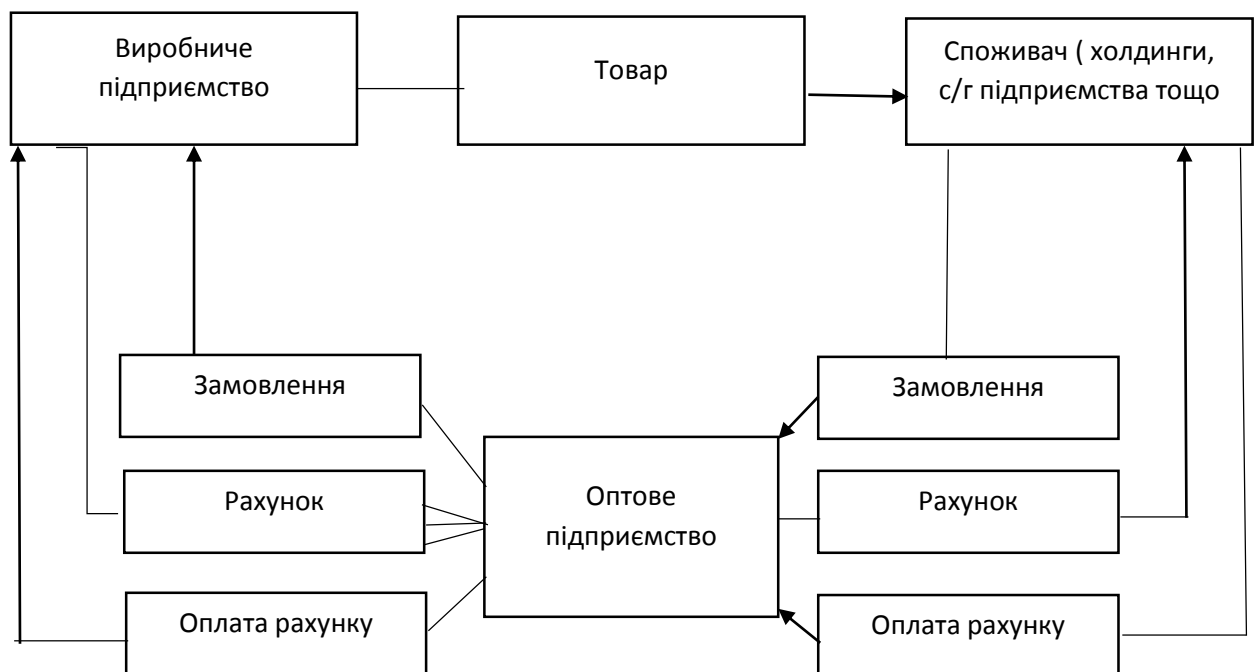


Рис.2.5. Схема реалізації товарів в ТОВ «Седна-Агро»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Вимірювання і моніторинг задоволеності замовників компанії полягає в аналізі інформації, яка безпосередньо пов'язана із замовниками, а саме:

- оцінювання кількості договорів за визначений термін;
- виконання плану продаж;
- огляду потреб ринку засобів захисту рослин та насіння, послуг;
- позитивні відгуки та скарги при наданні послуг.

Фахівці компанії з продажів здійснюють збір інформації про клієнтів (агрохолдингів, фермерських господарств, ін.) при їх зверненні, самостійному пошуку нових замовників. Вся отримана інформація (реєстраційні, юридичні дані, показники діяльності, обсяг та регулярність закупок, контактні особи, та ін.), а також відомості щодо аналізу інформації, пов'язаної з клієнтами (вказана вище), систематизуються та зберігаються в Базі даних клієнтів, фіксуються в програмі 1С: Бухгалтерія.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) є однією з центральних форм фінансової звітності та одним з найважливіших джерел інформації, необхідної для прийняття ефективних рішень зацікавленими користувачами. За умови достовірності показників Звіту про фінансові результати користувач отримує можливість оцінити результати його діяльності, виявити перспективи розвитку та проблеми, які цьому перешкоджають. ТОВ «Седна-Агро» підпорядковується всім вимогам складання Звіту про фінансові результати і відноситься до цієї задачі сумлінно.

Звіт подається щокварталу і за рік до територіального органу держстатистики за місцезнаходженням підприємства. Квартальний Звіт слід подати не пізніше 25-го числа місяця, що настає за звітним кварталом, а річний – не пізніше 28 лютого наступного за звітним року.

Отже, у даному пункті розглянуто фінансово-економічний стан підприємства, проаналізований баланс підприємства та розраховані основні планово-економічні показники діяльності підприємства.

2.3. Аналіз ефективності стимулювання праці підприємства ТОВ «Седна-Агро»

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим обмеженим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник так само зобов'язаний розуміти що тут існує і моральний чинник.

Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову задачу: Якою має бути ідеальна робота для підлеглих?

Відповідаючи на це питання не варто прагнути до надмірної оригінальності. Все одно врахувати відмінність в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник ТОВ «Седна-Агро», як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З наведеними нижче чинниками у керівника є шанс дістати згоду максимальної кількості своїх підлеглих.

Отже, "ідеальна робота" повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до певного результату;
- оцінюватися службовцями як важлива і, що заслуговує бути виконаною;
- давати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (у встановлених межах);
- забезпечувати зворотний зв'язок з працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці;
- з погляду працівника приносити справедливу винагороду.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі стимулювання персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальне стимулювання) [32]. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади [13]; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами[33].

Сільське господарство є однією з основних галузей економіки України, на яку припадає близько 20% загального обсягу валового продукту. У Білорусії та Казахстані, наприклад, цей показник становить 13%, в Росії майже 7%, в Грузії більше половини, Вірменії, Киргизстані та Узбекистані близько третини. Але економічні можливості аграрного сектора України використовується не повністю. Економічні реформи проводяться послідовно і поки що не забезпечили підвищення ефективності і продуктивності праці.[43]

Обсяги виробництва продукції, інвестиції та технологічний рівень сільського господарства знижується. Сподівання на те, що ринкові економічні реформи сприятимуть швидкому пожвавленню економіки, не підтвердились ні в Україні, ні в більшості країн з перехідною економікою.

Значної шкоди сільському господарству завдала аварія на Чорнобильській АЕС. Вона призвела до забруднення радіонуклідами 3,5 млн. га угідь, з яких 70 тис. га виведено з сільськогосподарського використання.

Сільське господарство, як бізнес «на відкритому повітрі» з мінімальною кількістю людського ресурсу, відчуває карантинні обмеження найменше. Найкраще почувають себе представники великих агрохолдингів, що мають політичний протекціонізм та надлишкову фінансову спроможність. Карантинні заходи, пов'язані з поширенням коронавірусу, втратили явно виражений вплив на капіталізацію українських публічних агрокомпаній, які є найбільшими конкурентами «Седна-Агро» – акції «Астарта», «Кернел», МХП на біржі піднялись до рівня лютого 2020 р. Натомість найбільших втрат зазнають малі та середні фермерські господарства.

У 2020 році на ТОВ «Седна-Агро» проводилася цілеспрямована, виважена і гнучка політика в області роботи з персоналом, головними напрямками якої були:

- 1) оптимізація кадрового складу у відповідність із завданнями, визначеними концепцією розвитку ТОВ «Седна-Агро»;

- 2) визначення потреби і забезпечення підготовки фахівців у відповідності зі структурою та обсягами продажу;
- 3) створення умов для кар'єрного зростання, системи мотивації, формування кадрового резерву;
- 4) вдосконалення системи стимулювання ефективності праці;
- 5) додаткове соціальне страхування працівників;
- 6) поліпшення умов праці.

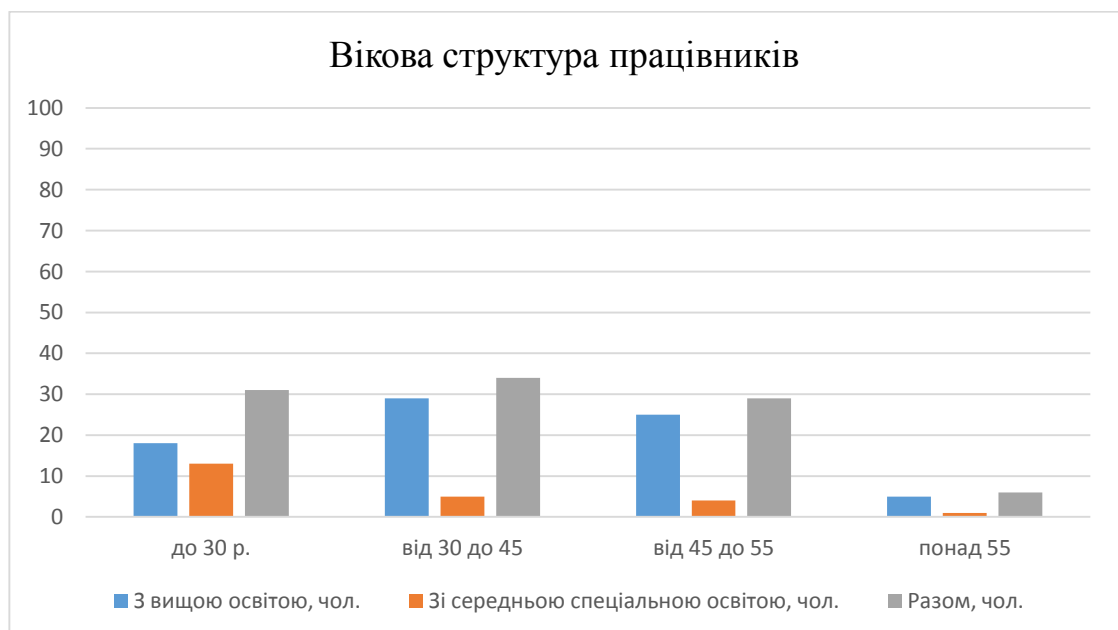
А ще там проводяться тренінги - і керівники, і менеджери з продажів відзначили, що це кращий підхід для наших клієнтів, який вони колись проходили:

- без води,
- все чітко по ділу,
- деякі техніки продажів просто змінили їхній погляд на спілкування з клієнтами.

Особливо цінними стали методи роботи із запереченнями, холодних дзвінків та допродажів.

А також згідно 100% відгукам всі отримали заряд такої віри в себе та впевненості, ніби за спиною вирости крила.

Проведемо аналіз задоволення праці робітників на ТОВ «Седна-Агро», але впершу чергу на рис. 2.6. буде відображено вікову структуру працівників.



Незадоволеність працею проявляється в низьких результатах праці, високої 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. Наприклад, висока продуктивність праці цілком може супроводжуватися високою плинністю, і, навпаки, низька продуктивність праці - низькою плинністю. І в тому, і в іншому випадку можна стверджувати, що на поведінку персоналу впливають фактори організаційного середовища, що відповідають за створення нормальної робочої атмосфери.

У компанії ведеться статистика причин звільнення співробітників. Випадок звільнення кожного працівника аналізується керівником того відділу або підрозділу, з якого звільнився працівник, з ним ведеться докладна розмова про причини звільнення і можливості їх усунення. Ці причини згруповані і наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Причини плинності кадрів в ТОВ «Седна-Агро» та їх відносна важливість

Причина звільнення	Кількість звільнених
Не влаштовує заробітна плата	11 ос.
Немає перспектив, кар'єрного росту	4 ос.
Конфлікти з керівником	3 ос.
Перевантаженість роботою	4 ос.
Не зміг адаптуватися на новому місці	8 ос.
Погані умови праці або графік роботи	9 ос.

Джерело : складено автором на основі інформації підприємства

Можна побачити, що найбільша кількість звільнених працівників є те, що не влаштовує заробітна плата, адже заробітна плата є першим фактором мотивації праці.

До інших факторів, що впливає на формування високої задоволеності працею на ТОВ «Седна-Агро», відносяться:

- матеріальна винагорода, та сама ж заробітна плата;
- умови праці;
- відносини з керівництвом і з колегами;
- зміст роботи;
- статус працівника;
- перспективи і можливості;
- гарантії і стабільність.

Оцінка заслуг, що виявляється в індивідуальних здібностях і властивостях працівника, якщо виділяють його досягнення.

На ТОВ «Седна-Агро» панують і моральні зобов'язання, що створюють основу для формування мотиваційного комплексу працівника, якщо орієнтують його на прихильність компанії, активізацію своєї діяльності, співучасть в реалізації загальної мети. Моральні зобов'язання виникають на основі гарантій, стабільності, можливостей і перспектив, що надаються організацією і забезпечують зв'язок сьогодення і майбутнього працівника з її діяльністю.

Всі ці фактори на ТОВ «Седна-Агро» розглядаються тільки в комплексі, оскільки виняток хоча б одного зі структури дослідження призводить до спотворення результатів аналізу. Наприклад, не враховуючи чинники професійної самореалізації (зміст, статус, розвиток), можна отримати дані, що свідчать про високу задоволеність працею персоналу. Однак в реальності ці дані покажуть лише, що деякі категорії працівників, причому, як правило, найчисленніші в структурі персоналу, повністю задоволені рівнем оплати праці, чим і пояснюється їх лояльність по відношенню до організації. Тому 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.

Тому можна підсумувати, що у найзагальнішому сенсі на низьку задоволеність працею вказує плинність персоналу. Однак не слід обмежуватися оцінкою тільки цього показника, оскільки залишає підприємство тільки частина працівників, а інші продовжують працювати протягом досить тривалого часу, навіть відчуючи певні негативні почуття по відношенню до своєї діяльності і компанії в цілому. Наприклад, при низькому рівні плинності може спостерігатися зниження активності і ентузіазму співробітників, очевидно, що причини цього явища можуть бути з'ясовані лише шляхом аналізу всієї сукупності факторів мотивації в організації та їх структури, що є унікальною для кожного підприємства.

Висновки до 2 розділу

В другій частині дипломної роботи було проведено аналіз діяльності ТОВ «Седна-Агро» на ринку. ТОВ «Седна-Агро» – це приватна компанія, її організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

На ринку компанія існує з 2004 року та займала одну з лідируючих позицій.

В роботі було детально проаналізовано організаційну структуру ТОВ «Седна-Агро».

Були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності. Так, аналіз динаміки доходів діяльності ТОВ «Седна-Агро» протягом останніх років можна було побачити, що компанія зазнає великі втрати, що є не дуже добре для компанії, але це можна прояснити, що пішло не так.

Аналіз показників витрат показав, що найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, та витрати по купівельній вартості. Дослідження показало, що в цілому компанія працює в збиток.

І зараз на це питання є повна відповідь. Так як товар брався у постачальників по післяоплаті, виходить, що і клієнтам також пересилали по післяоплаті, по початку все було стабільно та ефективно, а на даний час, покупці стали не віддавати кошти, на них навіть подавали в суд, а це все дуже довга процедура і вийшло так, що якби покупці не виплатили, то і немає чим платити постачальникам. Через це компанія має великі збитки, які скоро можуть перерости в закриття фірми, тобто обанкрутиться.

В цілому, якщо оцінювати сьогоdnішній стан підприємства, то можна зробити висновок, що за останні роки воно зазнало важкі часи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СЕДНА-АГРО»

3.1 Напрями вдосконалення мотивації персоналу на ТОВ «Седна-Агро»

У ТОВ «Седна-Агро» існує певна своя система мотивації персоналу. Вона включає в себе ряд стимулюючих засобів, які звичайно ж впливають на мотивацію працівників. До них відносяться : рівень заробітної плати, справедливість розподілу премій або добавок, умови і комфортність праці, відносини в колективі, цікава робота і позаробочий час.

В таблиці 3.1 представлений перелік стимулюючих засобів в організації та їх закріплення за конкретним співробітником.

Таблиця 3.1

Система стимулювання в ТОВ «Седна-Агро»

Форма стимулювання	Основа	Відповідальний
Заробітна плата	Оплата праці, що включає основну та додаткову (премії, надбавки) заробітну плату	Керівник підприємства
Бонуси	Разова виплата з прибутку підприємства (винагороду, пов'язана з кількістю зробленої роботи працівника)	Керівник підприємства
Вільний час	Надання за активність і творчість працівникові додаткових вихідних; гнучкого графіка	Керівник підприємства
Медичне обслуговування	Виділення коштів на організацію та поліпшення медичного обслуговування	Керівник підприємства
Надання власних послуг	Надання безкоштовних новорічних подарунків дітям працівників (до 14 років)	Керівник підприємства

Джерело : складено автором

Проведемо аналіз існуючої системи мотивації в даній організації, порівнявши її переваги і недоліки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз системи стимулювання «Седна-Агро»

Форма стимулювання	Переваги	Недоліки
Заробітна плата	Є ефективною в ТОВ «Седна-Агро», так як включає не тільки гарантовану зарплату, а й змінну частину, гнучко враховує унікальність спеціальності, дефіцитність, складність і відповідальність роботи	Чи не досить гнучка щодо інфляції (протягом року розмір фонду оплати праці, затверджений генеральним директором, хоча і переглядається виходячи з отриманої підприємством прибутку, але не враховується коефіцієнт інфляції)
Бонуси	Є відмінним стимулом колективної роботи, як і в інших підприємствах, тому що розмір одноразової винагороди кожного працівника в ТОВ «Седна-Агро» ставиться у пряму залежність від обсягу послуг протягом року	Для таких відділів, як бухгалтерія є складнощі визначення обсягу виконаних ними робіт. Тому система нарахування бонусів працівникам цих відділів недостатньо зрозуміла для інших працівників
Вільний час	Є хорошим стимулом ефективної роботи, так як існують певні критерії оцінки результатів роботи з метою надання гнучкого графіка, так як в ТОВ «Седна-Агро» є працівники старших років, то для них і використовується гнучкий графік	Вузькість даного стимулюючого засобу (не для всіх працівників можливий гнучкий графік, тільки для деяких фахівців, більшість старшого віку)
Медичне обслуговування	-	Виділення коштів не регулярно; система не відпрацьована, що є і недоліком в ТОВ «Седна-Агро»

Джерело : складено автором

Як бачимо з таблиці 3.2, є елементи системи стимулювання трудової діяльності ТОВ «Седна-Агро» є і недоліки.

Проте, гідності існуючих елементів значні і вони дають хороші результати. Для ефективної діяльності працівників необов'язково, щоб система стимулювання працівників на ТОВ «Седна-Агро» включала всі можливі елементи трудової мотивації. Головне, щоб та система стимулювання, яка існує в організації, була б комплексною, ясною для працівників і адекватною їх потребам. Ці якості характерні для системи ТОВ «Седна-Агро», тому можна зробити висновок про те, що система трудової мотивації в даній організації досить добре розвинена.

В організації розроблені: розпорядок робочого дня, для всіх фахівців - посадові інструкції, в яких чітко прописуються їх права і обов'язки. Однак в організації немає регламентації з інформування робочих місць і роботи з технікою.

При проведенні ділової оцінки персоналу використовується в основному експертний метод. Система оцінки персоналу в даній організації займає одне з найважливіших місць в організації, так як на її основі будується система розвитку персоналу.

Оцінка персоналу також впливає на просування працівника, рівень його заробітної плати .

Таким чином, бачимо, що мотивація трудової діяльності в ТОВ «Седна-Агро» досить добре розвинена. Однак ця оцінка суб'єктивна. Щоб отримати більш об'єктивну оцінку мотиваційного потенціалу ТОВ «Седна-Агро» скористаємося спеціальною методикою і оцінимо мотиваційний потенціал даного підприємства.

Мета оцінки мотиваційного потенціалу ТОВ «Седна-Агро» полягає у виявленні резервів підвищення трудового потенціалу підприємства та визначенні заходів щодо їх використання.

Основними завданнями оцінки мотиваційного потенціалу є:

- 1) розробка анкети з питаннями мотивації трудової діяльності підлеглих і пропозиція її керівникам підприємства;
- 2) обробка результатів;
- 3) оцінка результатів експертами;
- 4) висновки з оцінки та пропозиція рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації трудової діяльності.

В якості суб'єктів оцінки будуть виступати: керівники підприємства, автор роботи, як дослідник. Об'єктами оцінки будуть виступати: організаційна структура фірми, філософія управління, система трудової мотивації ТОВ «Седна-Агро» та її підсистеми: найму працівників, організації праці, оцінки персоналу, розвитку персоналу і комплексу стимулюючих засобів. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу починається з розробки анкети з питаннями по мотивації трудової діяльності для експертів (люди з області, які розуміються на цьому краще).

Таблиця 3.3

Анкета для пропозиції експертам

Питання	Задовільно	50/50	Незадовільно
Наявність в організації посадових обов'язків по управлінню мотивацією трудової діяльності		x	
Закріпленість посадових обов'язків за окремим працівником			x
Заробітна плата (номінальна)	x		
Заробітна плата (реальна)			x
Бонуси	x		
Стимулювання вільним часом	x		
Програми медичного обслуговування		x	

Джерело : складено автором

Таблиця 3.4

Анкета для пропозиції керівникам ТОВ «Седна-Агро»

Питання	Так	Ні	Відносно
Чи враховуються питання мотивації (загальною його орієнтації при виборі даного підприємства) при організації найму?	x		
Чи є в організації чітко сформульована і поставлена перед керівниками мета або завдання найбільш повного задоволення потреб працівників?	x		
Поінформовані працівники про правила внутрішнього розпорядку?	x		
Наявність посадових інструкцій	x		
Чи чітко прописані права та обов'язки в договорах з працівниками?			x
Забезпеченість регламентацією Вашого відділу по інформуванню робочих місць			x
Чи впливає оцінка працівника Вашого відділу на рівень його заробітної плати?	x		

Джерело : складено автором

Дані анкети роздаються керівникам відділів та експертам для заповнення.

Після проведення анкетування здійснюємо обробку результатів.

Відповіді експертів розділимо за 3-х бальною системою:

2 - відповіді «відсутні», «не застосовуються»; 2 - відповіді «відображені не в повній мірі», «застосовуються не ефективно»; 3 - відповіді «відображені в повній мірі», «застосовуються ефективно».

Аналогічно проводимо обробку результатів анкетування керівників:

0 - відповіді «ні»; 2 - відповіді «частково»; 5 - відповіді «так».

За результатами опитування керівників робимо наступні висновки:

Організаційна структура ТОВ «Седна-Агро», побудована там, що сприяє ефективній роботі, але потребує вдосконалення.

По-перше, відзначилась відсутність закріплення деяких посадових обов'язків по управлінню мотивацією.

По-друге, відзначилась слабкість деяких застосовуваних засобів стимулювання, такі як : програма медичного обслуговування.

Практично всі керівники відзначили нечіткість опису прав і обов'язків працівників і роботодавця в договорі.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення, підвищення мотиваційної діяльності ТОВ «Седна-Агро»

Однак, наведену вище оцінку системи трудової мотивації в ТОВ «Седна-Агро» не можна вважати об'єктивною, так як вона є результатом опитування всього лише 3-х відсотків працівників організації. Тим більше, що в даній організації спостерігається підвищена плинність кадрів.

У компанії ведеться статистика причин звільнення співробітників. Випадок звільнення кожного працівника аналізується керівником того відділу або підрозділу, з якого звільнився працівник, з ним ведеться докладна розмова про причини звільнення і можливості їх усунення.

Підвищена плинність кадрів в організації є першим показником, що проявляє низьку ефективність діючої системи трудової мотивації. На основі

проведеного аналізу плинності кадрів в розділі 2.3. табл. 2.5., було виявлено такі причини :

- ✓ Не влаштовує заробітна плата;
- ✓ Немає кар'єрного росту;
- ✓ Конфлікти з керівником;
- ✓ Перевантаженість роботою;
- ✓ Погані умови праці або графік роботи;
- ✓ Складно адаптуватися на новому місці.

Тому проаналізуємо їх важливість для працівників на ТОВ «Седна-Агро» на (рис.3.1.).



Рис.3.1. Причини плинності кадрів

Джерело: відображено автором на основі даних підприємства

Як бачимо, найбільший відсоток це –заробітна плата, адже це є найкращим стимулом для кожного працівника на будь-якому підприємстві і часто через це підприємства втрачають своїх підлеглих, так як і відбувається на ТОВ «Седна-Агро».

Друге, складність адаптуватись –є критерієм для працівників-новачків, так як складно з перших робочих днів адаптуватися в новому середовищі, в

новому колективі та новим керівником. Малий відсоток є лише таких працівників, яким ця справа є зовсім нехвилюючою та буденною.

Третє, погані умови праці –є також одним із важливих критеріїв, з кількості опитуваних, проблемою стало : погане освітлення, температура повітря та пасмурний інтер'єр.

Четверте, немає кар'єрного росту –це засмучує працівників, через те, щоб досягти зросту, потрібно дуже тяжко та продуктивно трудитись, коли на іншому підприємстві все легше.

П'яте, перевантаженість роботою є завжди не кращим для здоров'я, на ТОВ «Седна-Агро» характеризується тривалою багатогодинною працею (8 годин і більше), працівники скаржаться на те, що: мало рухова активність, розумова напруженість, прийняття серйозних рішень із дефіцитом часу, контакт з різноемоційними (темпераментними) клієнтами тощо. Тривала робота за комп'ютером призводить до погіршення зорової системи.

Шосте, конфлікти з керівництвом –є зазвичай на кожному підприємстві, це є не винятком для ТОВ «Седна-Агро», ще й з частою їх зміною. З приходом нового керівника, на початку завжди напружена ситуація, який він і скільки буде «запросів». Керівник є керівник, і для нього важливо все робити вчасно і конструктивно, а також відноситись до цього вкрай серйозно.

В результаті у компанії як і раніше досить високий рівень втрат : необхідність навчання нових робітників; зниженням продуктивності праці у працівників, що стоять перед звільненням, з невисоким рівнем продуктивності; витрати на організацію підбору нових працівників; часта зміна директорів.

Мотивація дійсно підвищує базову продуктивність праці. Мотивація є основним інструментом для здійснення діяльності проте співробітники допомагають їм здійснювати свою діяльність із задоволенням, а також забезпечують високу ефективність роботи компанії, тому слід враховувати, що, існують різні способи мотивації персоналу, і організації повинні це розуміти та мати необхідні ресурси для його проведення.

Найважливішим є керівник ТОВ «Седна-Агро», він є одним із відповідальних за забезпечення добробуту співробітників та мотивувати їх і знати, що необхідно для них.

Визнати, що підлеглі можуть захоплюватись чимось, безпосередньо не пов'язане з їх роботою. Зрозуміло, що у кожного вашого працівника є певне захоплення або хобі, а можливо навіть і не одне. Ви можете використати його ж захоплення та досягти високих вершин в тій чи іншій сфері і мотивація піде догори. Бо в кожній людині є власні інтереси, які важливо почути та цікавитись його досягненнями. І після, одразу продуктивність праці покаже себе.

Мотивація працівників впливає із складної взаємодії між мотивами. Внутрішніми факторами є потреби, навички, інтереси, цінності та здібності

Працівників ці причини індивідуалізують і роблять кожен по-різному. Кожна людина здатна виконувати конкретні завдання.

Зовнішні фактори - це стимули, які пропонує компанія. Це можуть задовольнити потреби, викликати почуття зацікавленості або представляти бажані винагороди.

Зовнішніми причинами є всі винагороди, пропоновані компанією, від зарплати та вигоди для робочого середовища, а також шукати задоволення за них.

Важливо знати, що мотивація працівників допомагає їм розвивати свою трудову діяльність та обов'язки з професіоналізмом та якісним обслуговуванням на підприємстві; якщо персонал мотивований, вони виробляють більше, а продукт розкупляють; проте якщо немає мотивації та чудових умов праці, вони можуть нехтувати роботою. Для їх оптимізації це важливо, бо працівник є одним з головних елементів організації, що сприяє підвищенню поваги необхідні для персоналу, завдяки постійному та якісному навчанню досягти цілей, які компанія поставила перед собою.

Мотивація важлива для виконання діяльності співробітників, а отже

враховувати думку співробітників, щоб певним чином знати, що вони відчують, це допомагає виконувати роботу краще. Тісний зв'язок між цими двома змінними полягає в тому, що працівники мають відповідну роботу в своїй організації. Робітники в цьому середовищі дозволяють отримати найкраще від них, що залежить, а також дозволяють відчувати задоволення у досягненні своїх особистих і робочих цілей та прагнень.

Якщо керівництво компанії буде правильно проводити заходи щодо стимулювання своїх співробітників, то підприємство може отримати наступний позитивний результат, а саме:

- Підвищується якість і продуктивність праці;
- Працівники починають відповідальніше підходити до виконання своїх службових обов'язків;
- У співробітників з'являється командний дух;
- Виробничі показники поліпшуються;
- Зменшується плинність кадрів;
- Компанія починає швидко розвиватися і т. д.

3.3 Оцінка та заходи щодо підвищення мотивації персоналу на ТОВ «Седна-Агро»

Мотивація визначається як цілеспрямована поведінка. Це стосується рівня зусиль, які докладає людина для досягнення мети. Менеджери стурбовані цією концепцією, оскільки вона тісно пов'язана із задоволенням працівників та ефективністю роботи.

Якщо менеджерів попросять перерахувати проблеми, з якими вони стикаються, проблема мотивації працівників, ймовірно, буде вгорі. Мотивація працівників є основною проблемою як менеджерів, так і науковців, оскільки мотивація тісно пов'язана з успіхом окремої людини, організації та

суспільства. Завдяки мотиваційним зусиллям люди досягають своїх особистих, організаційних та суспільних цілей. В епоху високих витрат на робочу силу та обмежених природних ресурсів ефективне використання людських ресурсів є ключем до вирішення багатьох організаційних та економічних проблем.

Проте мотивація працівників стає все більш складною та складною. У міру того, як люди стають краще освіченими та економічно більш незалежними, традиційні засоби мотивації формальний авторитет та фінансові стимули стають менш ефективними. Крім того, постійно зростаючі контракти, що ставляться до організацій, ще більше руйнують силу менеджера мотивувати співробітників. Однак у межах цих протилежностей керівники все ще несуть відповідальність за мотивацію своїх працівників до досягнення організаційних цілей. Щоб задовольнити цю відповідальність, вони повинні розуміти, як і чому люди мотивовані працювати в організаціях, та мати набір принципів, які можуть застосовуватися до мотивації працівників.

Що спонукає людей?

Чому одних співробітників мотивують краще за інших? Мотивацію працівника важко зрозуміти, оскільки вона включає різноманітні індивідуальні та організаційні фактори. До окремих факторів належать потреби, цілі, установки та здібності; організаційні фактори включають оплату праці, безпеку роботи, колег, нагляд, похвалу та саму роботу.

Для пояснення мотивації працівників в організаціях було розроблено ряд теорій. Ці теорії можна розділити на дві основні категорії: зміст та процес. Теорії змісту включають теорію потреб та теорію зміцнення. Теорія потреб вказує на те, що поведінка людини стимулюється внутрішніми стимулами | потребами; теорія підкріплення пояснює, як поведінку можна контролювати за її наслідками | винагорода та покарання.

Хоча теорії змісту в першу чергу стосуються внутрішніх та зовнішніх причин поведінки (потреб та стимулів), теорії процесів намагаються пояснити процес, за допомогою якого люди роблять мотиваційний вибір. Теоріями

процесу є теорія перцепції, теорія очікуваності, теорія рівності та теорія розбіжностей.

Порівнюючи винагороди з потребами, керівництво може збільшити не тільки валентність винагород, але й рівень задоволеності працівників. Як керівництво може поєднувати винагороду з потребами? Керівництво компанії можуть зробити кілька речей:

1. З'ясувати, чого хочуть працівники. Менеджери ТОВ «Седна-Агро» повинні проаналізувати мотивацію своїх співробітників, для отримання інформації, щодо важливості винагороди вони віддають свою перевагу. Ця інформація може бути використана для вибору відповідних винагород. Люди хочуть різної речі від своєї роботи, і відповідність винагороди цим потребам збільшує валентність винагороди.

2. Другим етапом є пошук працівників, які цінують винагороди. Зіставлення винагороди та потреб можна досягти, знайшовши працівників, які можуть цінувати те, що може запропонувати організація. Деякі організації обмежені у своїх можливостях пропонувати різноманітні винагороди. У цьому випадку організації потрібно залучати людей, які можуть бути мотивовані тим, що вона може запропонувати. Наприклад, якщо компанія може запропонувати лише гроші, вона повинна наймати людей, які прагнуть до економічного задоволення потреб.

Поєднання винагород із ефективністю:

Пов'язуючи організаційні винагороди з виконанням роботи, керівництво може збільшити шанси досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Ця стратегія сприятливо впливає на інструментарій за винагороду. Є кілька речей, які менеджери можуть зробити за ці зусилля.

1. Використовуйте системи винагород, що відповідають умовам. Деякі системи винагород не мають мотиваційного значення, оскільки вони не прив'язані до результатів. Щорічні премії та додаткові виплати часто не пов'язані з результатами; їх зазвичай дають працівникам замість того, щоб

зберегти членство в організації. Системи заохочення та винагороди - це приклади відношення винагороди до результатів.

2. Підтримуйте справедливість у системах винагород. Відповідність винагороди результативності також означає, що розмір винагороди повинен відповідати складності завдання, доступності робочої сили, попередньому рівню заробітної плати та обсягу відповідальності. Коли об'єктивних критеріїв ефективності немає, керівники повинні бути обережними при оцінці результатів роботи своїх працівників.

3. Повідомте про непередбачені результати діяльності та винагороду. Не має значення, чи дійсно винагорода пов'язана з результатом діяльності. Якщо непередбачені результати діяльності та винагорода чітко повідомляються працівникам і не сприймаються працівниками як такі, системи винагород не можуть мати сильного впливу на мотивацію працівників. Зворотній зв'язок продуктивності з подальшим посиленням є важливим для підтримання високого рівня продуктивності.

Іншим фактором, який, безумовно, робить великий вплив на ефективність праці, є умови праці, в яких доводиться працювати робітнику. Тому заради комфорту робітникам, аби продуктивність зростала, має бути першочерговим завданням для керівництва. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву ТОВ «Седна-Агро» можна запропонувати щомісяця вкладати кошти у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупитися, так як сприятливий стан, безумовно, підвищує продуктивність праці. Також, коли присутні бонуси, такі як компенсаційний пакет, підвищує і заохочує працівників відвідувати роботу.

Деякі люди надзвичайно успішні, коли працюють самотійно. Люди, які виховуються в індивідуалістичній культурі, можуть не отримати вигоди від роботи в групі. Отже, індивідуальні системи стимулювання відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності робочої сили, доки роботодавці знають, як правильно використовувати цю систему посилення. Якщо організації встановлюють стандарт для вимірювання індивідуальних

досягнень і винагородження цієї особи за те, що вона виконує, тоді система індивідуального заохочення може працювати так само, як і команда, що базується на роботі.

Для підвищення мотивації персоналу ТОВ «Седна-Агро» пропонуються наступні заходи (рис.3.2.):



Рис.3.2. відображено автором на основі плинності кадрів

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення існуючої підсистеми мотивації персоналу ТОВ «Седна-Агро» неминуче спричинить за собою певні витрати з боку компанії, проте правильніше спочатку розглядати їх не як витрати, а як інвестиції в систему управління персоналом з метою підвищення якості роботи співробітників з усіма наслідками, що випливають з цього позитивними моментами.

Розрахуємо бюджет, необхідний для здійснення запропонованих раніше змін.

Таблиця 3.5

Загальні витрати щодо заходів

Заробітна плата	Зараз 5500 грн., підняти до 6600 грн.
Премії, бонуси	900-1200 грн.
Тренінги	9500 грн.
Дошка пошани (грамоти і т.д.)	350 грн.
Умови праці	20000 грн.
Разом	32550 грн

Впровадження цих змін допоможе компанії підвищити мотивацію і лояльність діючих співробітників, зміцнити свою конкурентоспроможність, домогтися більш високих результатів праці і як наслідок збільшення власного прибутку.

І це є правдою, навчання - це не витрати, а вигода від інвестицій компанії, оскільки розвиваючи такі важливі заходи, в яких беруть участь працівники, вони можуть мати позитивні результати.

Якщо раніше працівники підприємства за рік могли продати на 544 500 грн. засобів захисту рослин та насіння, то після запропонованих заходів працівники зможуть продати на 108 900 засобів захисту рослин та насіння більше, що складає 20%, тобто після запропонованих заходів продуктивність праці збільшиться на 20%, що дуже позитивно впливатиме на діяльність підприємства, зокрема на збільшення чистого прибутку, що впливатиме позитивно на підприємство і безпосередньо на працівника у вигляді його заробітної плати.

При збільшенні продуктивності праці на 20% середня заробітна плата працівника збільшується до $66000 * 1,2 = 79200$ грн, а сама продуктивність праці зростає на 13200 тис грн за 1 працівника за рік. Розглянемо, яку ж вигоду отримає підприємство від введення нових методів нематеріального стимулювання працівників (таблиця 3.6)

Таблиця 3.6

Економічний ефект від запропонованих заходів

Показник	Розрахунок	Значення
Дохід від реалізації послуги, тис.грн	-	544 500
Прогнозований дохід після запропонованих заходів, тис. грн.	$544\ 500 \cdot 1,2$	653 400
Численність виробничого персоналу, чол.	-	99
Продуктивність праці до запропонованого, тис.грн./чол. у рік	$544\ 500 : 99$	5 500
Продуктивність прогнозована, тис.грн./чол. у рік	$653\ 400 : 99$	6 600
Темп зросту продуктивності, %	$6\ 600 : 5\ 500$	1,2

Джерело: пораховано автором за фінансовими даними підприємства

Можна побачити, що якщо збільшиться продаж нашої продукції, то збільшиться прибуток, а так само і збільшиться заробітна плата працівника, що йому і послугує мотивацією, тобто після запропонованих заходів продуктивність праці збільшиться, що дуже позитивно впливатиме на діяльність підприємства, і безпосередньо на працівника.

Менеджерам ТОВ «Седна-Агро» рекомендується проаналізувати та усвідомити, що командні системи стимулювання можуть спричинити ефект соціального безробіття у робочій силі - тенденція до того, що люди витрачають менше зусиль при колективній роботі, ніж при індивідуальній роботі. Мотивації необхідні в робочому середовищі для підвищення продуктивності робочої сили. Системи винагород повинні створювати взаємовигідні умови для працівників та роботодавців. Командні системи стимулювання можуть працювати дуже добре і є найкращим процесом для багатьох організацій на сучасному ринку праці; однак менеджери повинні

застосовувати індивідуальні системи стимулювання у багатьох випадках, коли працівники більш умілі та ефективні, коли працюють індивідуально. Основною метою системи заохочення є мотивація та організація працівників.

Одним з найпоширеніших способів матеріальної мотивації є квартальні або щомісячні премії, а також премія за вислугу років. Основний приріст відсотка надбавки за вислугу років припадає на перші роки роботи в компанії, коли працівник ефективно працює на благо компанії і намагається максимально реалізувати свій потенціал. З іншого боку, є ризик, що через 2-3 роки співробітник, з тих чи інших причин, захоче поміняти місце роботи. Найбільша стабільність спостерігається у персоналу, який пропрацював на компанію більше 5 років, тим більше що до цього часу надбавка за вислугу років вже становить серйозні суми.

Але якою б не була система мотивації персоналу, з часом її потрібно поліпшувати і поліпшувати. Тому невід'ємною характеристикою оптимальної системи мотивації повинна бути її комплексність, тобто урахування всіх потреб працівників і їх задоволення різноманітними матеріальними і нематеріальними стимулами.

Низька ефективність в бізнесі (як і прихована хвороба), небезпечна тим, що під час кризи вона загрожує не тільки стійкості, а й самому існуванню компанії. До того ж, мало хто любить загартовуватися, робити щеплення і застосовувати профілактичні заходи. Перше, що спадає на думку під час нездужання - "прийняти аспірин" (для компанії - відмовитися від інвестиційних проектів, скоротити рекламу і частина співробітників), щоб прибрати симптоми, часто не вирішуючи глибинні проблеми бізнесу. Логіка точкових, термінових заходів під час гострої фази кризи здається цілком виправданою. Однак, «симптоматичне лікування» приводить до того, що коли потреба в глибоких, структурних змінах стає для всіх очевидною, у компанії не вистачає ні ресурсів, ні часу на серйозні зміни.

В даний час компаніям потрібно навчити свій персонал створювати здорове робоче середовище, однак вони, як правило, про це забувають, і саме

в той момент виникають проблеми зі спілкуванням та ефективністю роботи працівників, що призводить до низької продуктивності праці. З цієї причини організації повинні здійснювати діяльність, щоб співробітники могли вдосконалюватися в компанії.

Цей підрозділ пояснить важливість навчання, яке є надзвичайно важливим питанням для всіх компаній, оскільки воно повинно проводитися постійно, оскільки це сприяє розвитку співробітників як в особистій, так і в професійній сферах. Для цього компанія ТОВ «Седна-Агро» завжди повинні шукати різні механізми або системи, які запропонують своїм співробітникам знання, навички та настрої, необхідні для досягнення успішної роботи. Таким чином, співробітники зможуть отримати нові знання, які дозволять їм задовольняти власні потреби та досягати цілей або завдань, встановлених організацією, це може призвести до підвищення продуктивності праці в компанії.

Спосіб, яким досягається навчання, - це спочатку відбір або набір людей, які мають характеристики, які займають посаду в організації, набір персоналу може здійснюватися в електронному вигляді, потім відбір здійснюється відповідно до посилань, що були надані при роботі в іншій організації та за навчальними програмами, і в кінці цього вони проходять навчання, яке є ключовим моментом, коли працівник отримує всю інформацію або заходи, які слід виконати у вакансії департаменту, який буде прийнятий на роботу працівника.

Підвищення кваліфікації зросло, оскільки воно трансформує звичай працюючих людей, так що освіта інформації, яку працівники отримують у своїх компаніях, є ефективною та правдивою, де вони можуть знайти різні можливості для позитивної підтримки організації, навіть у такий скрутний час для неї.

З одного боку, серйозним завданням при формуванні системи мотивації є правильний вибір показників результативності, а з іншого - необхідно забезпечити підтримку в актуальному стані всіх показників протягом

тривалого часу. Домогтися цього без автоматизованої (збирання інформації, її обробка) системи вкрай складно. Без автоматизації доведеться використовувати лише ті показники, які ми можемо порахувати вручну, або замінити об'єктивні дані суб'єктивною оцінкою, що для системи мотивації часто неприйнятно. Наприклад, замість того, щоб постійно оцінювати задоволеність клієнтів за кількома критеріями (наприклад, задоволеність товаром, сервісом, рівнем кваліфікації продавця) і зберігати ці дані для подальшого аналізу, ми можемо підмінити це суб'єктивною оцінкою керівника ступеня «клієнтоорієнтованості» продавця. Але довіру персоналу до системи мотивації, побудованої на суб'єктивних оцінках керівництва, буде низьким. У будь-якому випадку, для того щоб підібрати коректні показники оцінки ефективності співробітника, без великої вибірки даних не обійтись. Іноді дуже зручно для перевірки правильності складу показників, взяти в ретроспективі кілька періодів роботи і порахувати, яка ефективність була у співробітника за цей період. Інший аргумент в сторону автоматизованої системи полягає в тому, що вона забезпечує регулярність збору даних і їх аналізу. Дуже важливо, щоб оцінки, відстеження показників і облік виконання завдань робилися із заздалегідь визначеною періодичністю, інакше «забудькуватість» персоналу може поховати будь-які амбітні плани керівництва. Невідворотність підведення підсумків повинна увійти в практику оперативної роботи співробітника і керівника. Робити таке без автоматизованої системи складно. Для цього довелося б виділяти цілу групу співробітників відповідальних за збір показників їх зберігання і аналіз, але тут без затримок і людського фактора не обійтись. Тому єдиний вірний шлях - автоматизація збору і зберігання показників, обліку суб'єктивних оцінок і розрахунку самого бонусу.

Задумуючись про впровадження на підприємстві системи мотивації, заснованої на досягненні цільових показників, більшість керівників починають сумніватися в її життєздатності. На жаль, частина з них виявиться права. Є кілька значущих чинників, від яких залежить, чи дійсно така система буде працювати на підприємстві тривалий час:

– Підтримка системи з боку колег ТОВ «Седна-Агро», яке визначає стратегію бізнесу: власника. Без нього ця система в кращому випадку залишиться на папері. Воля і послідовність керівника будуть багаторазово винагороджені у вигляді зростання бізнес-показників і поліпшення взаємин між персоналом і менеджментом, які з'являться, коли система реально почне функціонувати.

– Готовність персоналу до змін. Керівнику ТОВ «Седна-Агро» потрібно об'єктивно оцінити наскільки своєчасними будуть організаційні зміни на підприємстві. Криза поставила багато компаній в жорсткі умови виживання. Потрібно визнати, велика частина персоналу охочіше сприйме зміну системи оплати праці, ніж перспективу втратити свої робочі місця.

– Участь персоналу в змінах. Впровадження системи управління за цілями має сенс починати з навчання керівників і персоналу. Без навчання технології постановки цілей і оцінки результатів, неможливо буде донести той безумовний раціоналізм, який закладений в цій технології. Крім того, необхідно проводити роз'яснювальну роботу з співробітниками, показуючи їм переваги системи мотивації, орієнтованої на результат. Мабуть, з усіх доступних, ця сама «людяна» і гуманна система мотивації, яка може бути впроваджена на підприємстві без значних кадрових і структурних змін.

Впровадження нової системи мотивації на ТОВ «Седна-Агро» не є панацеєю навіть для будь-якого іншого підприємства і рішення про доцільність її впровадження має приймати власник або керівник. Але потрібно визнати, що підвищення ефективності персоналу - завдання, яке може принести значну віддачу для бізнесу вже в найближчій перспективі. Створення системи управління по цілям допоможе керівникам не тільки визначитися з пріоритетами для бізнесу, а й донести до співробітників ті завдання, які є значущими для компанії в непростих економічних умовах.

Для підвищення ролі організаційно - адміністративних методів були запропоновані розробки наступних положень:

- ✓ положення про оплату праці;

- ✓ положення про преміювання;
- ✓ положення про кар'єру.

Завдяки положенням про оплату праці та про преміювання можна буде уникнути різних суперечок, які часто виникають при розрахунку і виплати винагород. Контроль в деяких ситуаціях може бути нездійсненим.

Отже, потрібно застосувати нову стимулюючу форму оплати праці, а саме відрядно – прогресивну, перед цією була погодинна, що не є сильно «завантаженою».

Відрядна - прогресивна система оплати праці дозволить керівнику повністю убезпечити себе від ліних працівників. Сам співробітник зацікавлений в більшому обсязі робіт.

Таким чином, спираючись на все вищесказане, керівництву ТОВ «Седна-Агро» слід дотримуватися наступних напрямків мотивації праці і управління персоналом:

- раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів стимулювання персоналу;
- змінити погодинну оплату праці на відрядно –прогресивну;
- встановити чіткі цілі і завдання, нормативи, положення про преміювання, положення про оплату праці, положення про кар'єру;
- зв'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника;
- дати оцінку індивідуальному внеску кожного співробітника в результаті діяльності фірми на основі регулярного зворотного зв'язку.

Регулярно проводити анкетування серед співробітників компанії ТОВ «Седна-Агро», виявляючи тим самим їх побажання і прагнення, а також врахування потреб :

- забезпечити можливість для зростання співробітників і розкриття їх потенціалу;

- компенсувати витрати зусиль співробітників справедливою винагородою;
- дати співробітникам такі приклади поведінки, які спонукали б їх об'єднання в досягненні загальних цілей;
- створити сприятливий психологічний клімат в компанії, підвищити організаційну культуру.

Таким чином, можна зробити висновок, що розписуючи цей розділ щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці ТОВ «Седна-Агро», дозволить вирішити ряд проблем в системі управління персоналом, за допомогою запропонованих заходів компанія може домогтися більшої лояльності з боку персоналу, підвищити мотивацію працівників і зміцнити своє місце на ринку праці, внаслідок чого підвищити власний прибуток.

Висновки до 3 розділу

Найпершим і найбільш поширеним методом був метод покарання і заохочення. Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго. Його основою служила: думка про те, що ти можеш досягти або страх перед неприємностями у разі недосягнення мети. Поступово цей метод трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів.

У зв'язку з чим виникають проблеми з організацією, реорганізацією системи управління персоналу в організації.

У розглянутій організації існує певна система мотивації трудової діяльності. Вона включає в себе перелік стимулюючих засобів, які впливають на трудову мотивацію працівників. До них відносяться система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу доходів, умови і змістовність праці, відносини в колективі, визнання з боку клієнтів, цікава робота і внутрішня культура.

В організації розроблені: розпорядок робочого дня, для всіх фахівців - посадові інструкції, в яких чітко прописуються їх права і обов'язки. При проведенні ділової оцінки персоналу використовується в основному експертний метод. Система оцінки персоналу в даній організації займає одне з найважливіших місць в кадрової політики організації, так як на її основі будується система розвитку персоналу.

Таким чином, бачимо, що мотивація трудової діяльності в ТОВ «Седна-Агро» досить добре розвинена. Однак ця оцінка суб'єктивна.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження визначено, що мотивація праці є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук. Мотивація персоналу – це заохочення для працівників робити всю свою роботу коректно та вчасно задля свого комфорту, а для роботодавця – це високий рівень продуктивності та вчасності у роботі всього колективу.

Узагальнюючи звіт про проходження практики слід сказати, що фінансова звітність на ТОВ «Седна-Агро» ведеться згідно з вимогами Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Фінансова звітність складається згідно з затвердженими національними стандартами в установлені терміни. При веденні бухгалтерського обліку дотримуються основних принципів сформованих у стандартах бухгалтерського обліку.

Звіт про фінансові результати містить інформацію про діяльність підприємства за певний період, зокрема, про його рентабельність, що необхідно для оцінки потенційних змін у складі економічних ресурсів та прогнозування здатності підприємства генерувати грошові потоки від тієї ресурсної бази, що є в наявності.

В процесі проходження практики я ознайомила з діяльністю підприємства, його статутом, формою власності. Виконання необхідних розрахунків та аналіз фінансового стану ТОВ «Седна-Агро» дав можливість оцінити та запропонувати різні стратегії розвитку.

Підприємство дає можливість вдосконалити свої навички, засвоїти свої теоретичні знання, отримані в університеті, оволодіти навиками практичної роботи, поглибити методику науково-дослідної роботи на базі проходження практики.

Також я ознайомила з оргструктурою підприємства, характером організації його діяльності і управління, загальною організацією фінансової

звітності та стимули праці всього колективу, вивчила поведінку та прагнення робітників виконувати свою роботу вчасно і правильно та яку мотивацію вони використовують в своєму оточенні працівників.

Таким чином, проаналізувавши систему мотивації і усвідомивши її значення для кожного окремого працівника і для підприємства в цілому, можна зробити висновок про важливість наявності справедливої і логічно побудованої системи стимулювання для кожної компанії. При побудові такої системи завжди потрібно пам'ятати про те, що система стимулювання повинна дозволити раціонально балансувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати всі рівні компанії, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі компанії. Важливо зауважити, що відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасної, необхідної і особливо значущою. Потрібно пам'ятати, що мотивація - це тонкий інструмент, і зворотний ефект неправильно впровадженої системи може в багато разів перевершити можливий позитивний ефект.

У розглянутій організації існує певна система мотивації трудової діяльності. Вона включає в себе перелік стимулюючих засобів, які впливають на трудову мотивацію працівників. До них відносяться система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу доходів, умови і змістовність праці, відносини в колективі, визнання з боку клієнтів, цікава робота і внутрішня культура.

В організації розроблені: розпорядок робочого дня, для всіх фахівців - посадові інструкції, в яких чітко прописуються їх права і обов'язки. При проведенні ділової оцінки персоналу використовується в основному експертний метод. Система оцінки персоналу в даній організації займає одне з найважливіших місць в кадрової політики організації, так як на її основі будується система розвитку персоналу.

Таким чином, бачимо, що мотивація трудової діяльності в ТОВ «Седна-Агро» досить добре розвинена. Однак ця оцінка суб'єктивна.

Таким чином, спираючись на все вищесказане, керівництву ТОВ «Седна-Агро» слід дотримуватися наступних напрямків мотивації праці і управління персоналом:

- раціональне співвідношення організаційно-адміністративних і економічних методів стимулювання персоналу;
- змінити погодинну оплату праці на відрядно –прогресивну;
- встановити чіткі цілі і завдання, нормативи, положення про преміювання, положення про оплату праці, положення про кар'єру;
- зв'язати соціальні послуги з виробничими результатами працівника;
- дати оцінку індивідуальному внеску кожного співробітника в результаті діяльності фірми на основі регулярного зворотного зв'язку.

В цілому, якщо оцінювати сьогоднішній стан підприємства, то можна зробити висновок, що за останні роки підприємство здійснило дуже важливі кроки уперед щодо мотивації працівників, а щодо прибутку ТОВ «Седна-Агро» то вона стабільно падає, тому може навіть статись те, що через нестачу коштів, працівникам не буде чим платити заробітну плату, це навіть не йде мова за премії або добавки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. Прийнята ВР України 28.06.1996 р.
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50. – Ст. 375.
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.2001 (із змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29.
4. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.17-20.
5. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 02.06.2016 №1405-VIII – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
6. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2012. - № 44-45. - № 46-47. - № 48. - Ст. 552
7. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.
8. Авдеев, В.В. Управління персоналом: технологія формування команди: Навчальний посібник.- М.: Фінанси і статистика, 2008.
9. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58.
10. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL:https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html
11. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL:

https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html

12. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : підруч. / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 2007. – 294 с.
13. Андрушків Б.М. Основи менеджменту. Тернопіль : Лілея, 2005. 292 с.
14. Анжюк М.О. Основи економічної теорії : навч. посіб. / М. О. Анжюк, О. С. Передрій. – К. : Знання, 2008. – 368 с.
15. Антонюк Р. Р. Прибутковість сільськогосподарських підприємств: природа категорії / Р. Р. Антонюк // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства – 2012.- №126– С. 50– 55
16. Бабіч В.В., Сагова С.В. Фінансовий облік (облік активів): навч. посіб. 4-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2007. 288 с.
17. Баєва О. А. Індивідуально-типологічних підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О. А Баєва // Персонал. – 2005. – № 9. – С. 81–84.
18. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна монографія / за ред. Слатвінського М.А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2016. – С. 151–156.
19. Бортник Т. І., Рибчак В. І., Харенко А. О. Маркетинг: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Уманський держ. аграрний ун-т. — Умань : [УВПП], 2008. — 312с.
20. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб / А.П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова // – О.: Економічна література, 2016. – 225 с.
21. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 140 с.

22. Васильєва Л.М. Сутність облікової політики, її значення і вимоги, які до неї пред'являються. Ефективна економіка. № 6. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2131>
23. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] – URL:http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html
24. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] - URL:https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html
25. Верхоглядова Н.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Верхоглядова, М.І. Русієнко // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf
26. Гвоздецька І.Б. Тенденції зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств: маркетинговий аспект / І.Б. Гвоздецька // Економіст. – 2017. – № 9. – С. 31-37.
27. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал – Київ: Центр учбової літератури. – 2010. – 488 с.
28. Гірняк О.М. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закладів освіти / О.М. Гірняк.
29. Головінов М.І. Економіка підприємства: [навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / Головінов М.І., Протопопова В.О., Колодяжна І.В. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. — 266с.
30. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства: підручник / Ф. В. Горбонос[і ін.]. К: Знання, 2010 – 463 с.
31. Гриньова В. М.: Економіка праці та соціально-трудова відносини [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга. - К. : Знання, 2010 -310 с.

32. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О.П. Гребельник // – 4-те вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 452 с.
33. Двохфакторна модель Ф.Герцберга[Електронний ресурс] – URL:https://studme.org/307869/menedzhment/dvuhfaktornaya_model_gertsberga
34. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентноздатності підприємств / О.В. Дейнега // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2009. – № 623. – с. 61-68.
35. Дикань Н.В. Менеджмент : навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К. : Кондор, 2008. —356с.
36. Дудяшова В.П. Мотивація праці в менеджменті: Навчальний посібник. - Кострома: видавництво КДТУ, 2006.
37. Євчук Л.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств: Мнографія / Л.А. Євчук. – Миколаїв: Вид-вець Прокопчук Т.Ю., 2011. – 340 с.
38. Засадний, Б. А. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / Б. А. Засадний. – К. : Кондор, 2015. – 286 с.
39. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204–206.
40. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст, 2010. - № 3. - С. 21-23
41. Ігнат'єва І.А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.М. Паливода, Р.В. Янковой. – К.: КНУТД, 2012. – 242 с.
42. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. - К.: Знання, 2010.
43. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент/ – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/44.html>.

44. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. – Рівне: НУВГП, 2016. – 291 с.
45. Кожушко Л.Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова. – Рівне: НУВГП, 2016. – 396 с.
46. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
47. Котлер Ф. Менеджмент-маркетинг / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб. : Наука, 2012. – 728 с.
48. Костенко Т.Д., Підгора Є.О. та ін. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства/видання 2-ге перероблене та доповнене. Навч. посібник. — К.:Центр учбової літератури, 2007 — 400 с.
49. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид. – К. : Кондор, 2007. – 308 с.
50. Кузьмін О. Є. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності / О.Є. Кузьмін, А.О. Босак, Р.З. Дарміць. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 324 с.
51. Кусакин В. Р. Багаторівнева система мотивації персонала / В. Р. Кусакин // Управление персоналом. – 2008. – № 11. – С. 26–28.
52. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання / А.В. Линенко, О.Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво. – 2008. – №4. – С. 111–116.
53. Мазаракі А.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / А.А. Мазаракі та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі // К.: КНТЕУ, 2012. – 823 с.
54. Максимова В.Ф., Кузіна З.В., Стиренко Л.М., Степова Т.Г. Облік у галузях економіки. К.: Центр учбової літератури, 2010. 496 с.

55. Меліхов А.А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств / А.А. Меліхов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – № 1(3). – С. 168-172.
56. Маринченко В.М. Особливості процесу організації обліку товарів на підприємствах України. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». № 12 (22), 2 т., 2016. С.96-100
57. Менеджмент: навч. посіб. / [І. О. Александров та ін.; за заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача]. – О.: Астропринт, 2015. – 388 с.
58. Михайлов С.І. Менеджмент : навч. посіб. / С.І.Михайлов. – К. : Центр учбової літ-ри, 2012.
59. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 383 с.
60. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-199.
61. Мочерний С.В., Устенко О.А. Основи економічної теорії: [навч. посібник]. — 3-тє вид., стер. — К. : Видавничий Центр "Академія", 2009. — 504с.
62. Надточій К.М. Конкурентні переваги як базис для вибору та розробки стратегії подолання ринкових бар'єрів / К. М. Надточій // Молодий вчений. – 2015. – № 3(2). – С. 28-33.
63. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
64. Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура [Електронний ресурс] / В.В. Ровенська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_3/110.Pdf

65. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с.
66. Седна-Агро [Електронний ресурс] – URL: <https://sedna-agro.com.ua/>
67. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг / О. І. Синицька. – Хмельницький : Поділля, 2009. – 95 с.
68. Сімчера О.І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства / О.І. Сімчера // Економічний простір. – № 75. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. – 308 с.
69. Палеха Ю. Кадрове діловодство: Навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). - 5-те вид., доп. - К.: Ліра-К. - 2009.- 472с.
70. Палихов А. В. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства Електронний ресурс / А. В. Палихов // Самиздат. – 2009. – Режим доступу : http://zhurnal.lib.ru/p/palihow_anton_wladimirowich/
71. Пітель Н.Я. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н.Я. Пітель, Л.П. Альошкіна, Л.М. – Умань: Сочінський, 2012. – 266 с.
72. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 527 с
73. Протопопова В. О. Економіка підприємств: Навч. посібник \ В.О. Протопопова, О. М. Полонський, - К.: ЦУЛ, 2002. – 220 с
74. Пустова В. В. Керування мотивацією праці на підприємствах / В. В. Пустова, Т. В. Кумиш // Ринкова трансформація економіки. – 2004. – № 8. – С. 70–81.
75. Пушкаренко П.І. Економічна теорія: підручник / П.І. Пушкаренко. – Суми: Унів. кн., 2011. – 383 с.

76. Трункін Л.В. Сучасні імперативи формування і розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.05 – економіка та управління національним господарством / Л.В. Трункін – Омск: Росія, 2011. – 20 с.

77. Тюріна Н. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник / Н.М. Тюріна, Н.С.Карвацка. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 408 с.

78. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>

79. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm

80. Чирва А.А. Удосконалення облікової політики підприємства в частині обліку ПДВ. Облік і фінанси. 2015. №4 (70). С. 67-71

81. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.

82. Шаповал О.Ф. Економіка підприємства: [навч. посіб. для дистанц. навчання] / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини "Україна". — К. : Університет "Україна", 2008. — 213с.

83. Шевчук Л.Т. Медико-соціальні основи використання трудового потенціалу в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика» / Л.Т. Шевчук, НАН України. Ін-т регіон. досліджень. – Л., 2005. – 46 с.

84. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навч. посіб.] / Анатолій Васильович Шегда (ред.). — К. : Знання, 2008. — 271с

85. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. — К.: Знання, 2006. — 439с.

86. Шило К.М. Структура трудового потенціалу України [Електронний ресурс] / К.М. Шило // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – 2011. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vbumb/2011_4/28.pdf

87. Шутак І. Д. Правове регулювання міжнародних економічних відносин : навч. посіб. / І. Д. Шутак. – К. : Алерта, 2012. – 411 с.

88. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : наукове видання. / В. Г. Щербак. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 220 с.

89. Юхменко П.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / П.І. Юхменко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін. [Електронний ресурс]. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 488 с. Режим доступу: <https://pidruchniki.com/menedzhment/sutnistmizhnarodnogobiznesu>

90. Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Д. М. Ядранський. – Д., 2004. – 20 с.

91. Ященко О.І., Майданська О.М. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства / О.І. Ященко, О.М. Майданська // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2009. – вип. 18.2. – с. 145-149.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Седна - Агро"	Дата (рік, місяць, число)	2018, грудень, 31	КОДИ	
Територія	ЧЕРКАСЬКА	за ЄОД АТ УУ			7123410100
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОД ФГ			240
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля хімічними продуктами	за КВЕД			46.75
Середня кількість працівників	94				
Адреса, телефон	вулиця Соборна, буд. 3, м. МОНАСТИРИЦЕ, МОНАСТИРИЦЕНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРКАСЬКА обл., 19100	22166			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

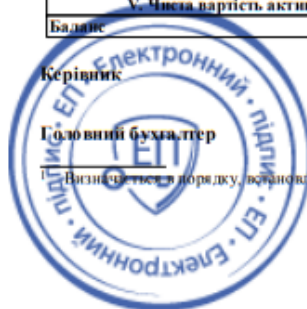
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	63	42
первісна вартість	1001	8 029	8 029
накопичена амортизація	1002	7 966	7 987
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	31 978	28 180
первісна вартість	1011	48 529	49 227
знос	1012	16 551	21 047
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	5	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	32 046	28 227
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	200 852	159 873
Виробничі запаси	1101	590	1 055
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	77	54
Товари	1104	200 185	158 764
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Вежселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	150 184	295 569
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38 284	36 184
з бюджетом	1135	721	64
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 431	43 030
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	145	867
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	145	867
Витрати майбутніх періодів	1170	379	1 259
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	27 235	16 180
Усього за розділом II	1195	451 231	553 026
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	483 277	581 253

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	25	25
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 560	43 544
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	37 585	43 569
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	5 607	3 761
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привілейний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	5 607	3 761
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	42 656	42 665
Векселі видані	1605	6 500	16 038
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	216 594	355 330
розрахунками з бюджетом	1620	1 274	4 201
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 148	1 314
розрахунками зі страхування	1625	77	10
розрахунками з оплати праці	1630	444	481
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	161 725	86 217
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	652	309
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10 163	28 672
Усього за розділом III	1695	440 085	533 923
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	483 277	581 253



Керівник

Головний бухгалтер

П. Визначено в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕД Малирчук
Д.В.

Малирчук Дмитро Васильович

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Седна - Агро"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ЧЕРКАСЬКА	за КОДПТУ	7123410100
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля хімічними продуктами	за КВЕД	46.75
Середня кількість працівників	59		
Адреса, телефон	вулиця Соборна, буд. 3, м. МОНАСТИРИЦЕ, МОНАСТИРИЦЕНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРКАСЬКА обл., 19100	22166	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (пробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

✓

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	42	32
первісна вартість	1001	8 029	8 029
накопичена амортизація	1002	7 987	7 997
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	28 180	-
первісна вартість	1011	49 227	1 673
знос	1012	21 047	1 673
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	5	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	28 227	32
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	159 873	14 200
Виробничі запаси	1101	1 055	508
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	54	-
Товари	1104	158 764	13 692
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	295 569	112 928
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	36 184	3 291
з бюджетом	1135	64	71
у тому числі з податку на прибуток	1136	3	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43 030	62 416
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	867	97
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	867	97
Витрати майбутніх періодів	1170	1 259	1 519
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	16 180	75 025
Усього за розділом II	1195	553 026	269 547
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	581 253	269 579

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25	25
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	43 544	(57 632)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	43 569	(57 607)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	3 761	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благочинна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв зв'язаних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прізовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 761	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	42 665	3 198
Векселі видані	1605	16 038	22 196
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	355 330	294 586
розрахунками з бюджетом	1620	4 201	194
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 314	192
розрахунками зі страхування	1625	10	-
розрахунками з оплати праці	1630	481	12
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	86 217	6 694
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	309	19
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 672	287
Усього за розділом III	1695	533 923	327 186
IV. Зобов'язання, пов'язані з незавершеними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного інвестиційного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	581 253	269 579



Керівник

Головний бухгалтер

Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ВІКТОР
МИКОЛАЙОВ
ИЧ

КОБЕРНИК ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Седна - Агро" (найменша)	Дата (рік, місяць, число)	КОДН	
		за ЄДРПОУ	2019	01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	
за Рік 2018 р.				
Форма N2 Код за ДКУД			1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	831 267	855 596
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(758 069)	(796 652)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	73 198	58 944
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 737	1 888
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(17 076)	(15 748)
Витрати на збут	2150	(35 042)	(28 692)
Інші операційні витрати	2180	(6 947)	(4 056)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	15 870	12 336
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	279	1 163
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(8 851)	(6 384)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(387)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7 298	6 728
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 314)	(1 264)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 984	5 464
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	5 984	5 464

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 724	4 788
Витрати на оплату праці	2505	12 561	12 117
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 220	2 226
Амортизація	2515	4 749	4 978
Інші операційні витрати	2520	33 863	24 387
Разом	2550	59 117	48 496

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ЕП Малирчук
Д.В.

Малирчук Дмитро Васильович



Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Седна - Агро"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2020	01	01
	(найменування)	за СДРПОУ	33143734		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО			
за	Рік 2019				
		Форма №2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	354 788	831 267
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(354 788)	(758 069)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	73 198
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 473	1 737
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(35 780)	(17 076)
Витрати на збут	2150	(46 930)	(35 042)
Інші операційні витрати	2180	(57 830)	(6 947)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	15 870
збиток	2195	(93 067)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	57	279
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(8 166)	(8 851)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	7 298
збиток	2295	(101 176)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(1 314)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	5 984
збиток	2355	(101 176)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	(101 176)	5 984

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 145	5 724
Витрати на оплату праці	2505	6 061	12 561
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 246	2 220
Амортизація	2515	3 408	4 749
Інші операційні витрати	2520	71 421	33 863
Разом	2550	89 281	59 117

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Миколайов
ИЧ

КОБЕРНИК ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ