

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Інтехагросервіс»

2.1. Загальна економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Інтехагросервіс»

ТОВ «Інтехагросервіс» є дилером більше 20 підприємств сільськогосподарського машинобудування України, Білорусії та Європи. Здійснює прямі поставки техніки від машинобудівних підприємств сільгоспвиробникам та її ремонт.

Реалізація техніки супроводжується передпродажною підготовкою, навчанням оператора, гарантійним і сервісним обслуговуванням, а також забезпечується запасними частинами.

Основний вид його діяльності – неспеціалізована оптова торгівля. Підприємство займається торгівлею сільськогосподарською технікою та запчастинами, гарантійним та післягарантійним сервісним обслуговуванням (ремонт двигунів), є суб'єктом ЗЕД, імпортує сільськогосподарську техніку з Білорусії, Польщі та Німеччини.

Інтенсивні процеси конкуренції у сфері торгівлі сільськогосподарською технікою призвели до утворення шести потужних транснаціональних корпорацій. Це відомі у всьому світі фірми США «John Deere», «CNH», «AGCO», німецька «Claas», італійська «SDF» та «Agro», які об'єднують численні підприємства виробників техніки в різних країнах світу. Проте, на ринку залишилась значна кількість малих і середніх вузькоспеціалізованих фірм з виробництва сільськогосподарської техніки, які виробляють нові комплекси машин, що відповідають високим енергозберігаючим вимогам і технологіям виробництва основних культур зернових, цукрових буряків, кукурудзи, соняшнику, картоплі, овочів та ін. Але і названі промислово-фінансові об'єднання виробляють не тільки трактори і комбайни, але й іншу сільськогосподарську техніку – плуги, сівалки, культиватори тощо.

Загострення конкурентної ситуації на світовому ринку техніки в останні роки спонукало такі фірми як «Case IH», «Fiat Agri», «Deutz-Fahr», «Massey Ferguson» та інші зосередитися на виробництві лише сільськогосподарської техніки і увійти до складу більш потужних провідних об'єднань. Це дозволило їм стабілізувати своє економічне становище.

Безпосередніми конкурентами на ринку сільськогосподарської техніки досліджуваного підприємства є ТОВ «Ростельмаш», ТОВ ПП «Агросоюз», ТОВ «Сельмашсервіс».

Одним із найважливішим елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління (рис 2.1).

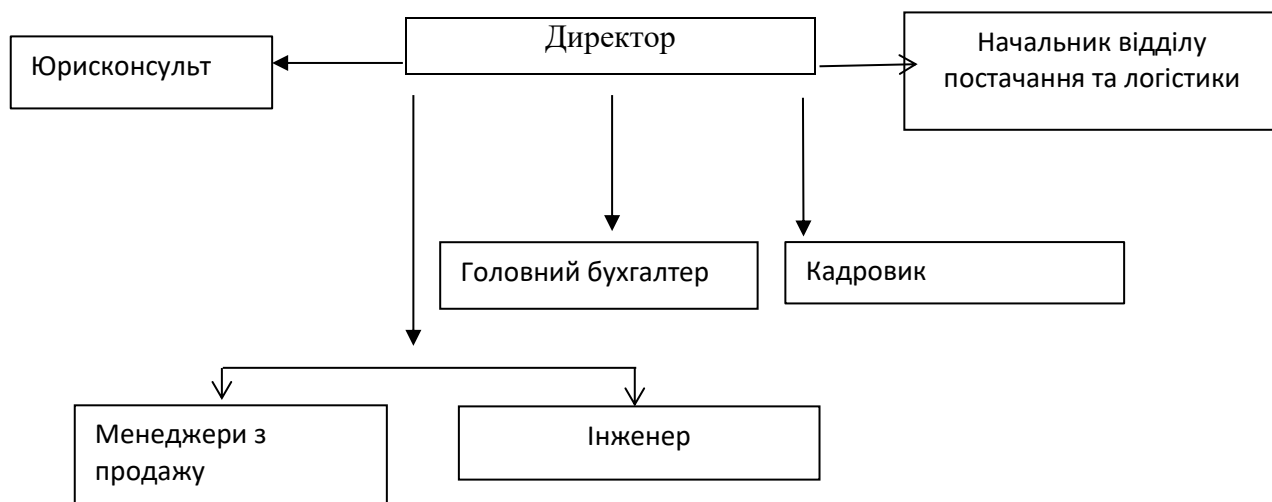


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Інтехагросервіс»

* Складено автором на основі даних «Інтехагросервіс»

Необхідно відмітити, що основним ресурсом ТОВ «Інтехагросервіс» є злагоджена команда висококласних спеціалістів. Чітка організаційна структура, ініціативність і командний дух сприяють успішному розвитку компанії та особистості кожного. Підприємство функціонує, дотримуючись зовнішніх умов господарювання, про що свідчить безперервне збільшення обсягів наданих послуг та збуту продукції, освоєння нових технологій, що відповідають сучасним вимогам сільськогосподарської техніки. Рішенню опанувати нові

напрями діяльності, вдосконалювати продукти, що виготовляються, і послуги, що надаються, передусім довгий шлях аналізу ринку.

Структура Підприємства формується за принципом єдиного господарського механізму з поділом на адміністрацію, відділи та інші підрозділи в залежності від напрямків діяльності та обсягів роботи. Кількість працівників товариства – 18 осіб в штаті, що дає змогу компанії визначатися як мале підприємство в своїй галузі.

Весь персонал підприємства, який налічує 18 осіб, поділяється на три категорії:

1. Адміністративний персонал.
2. Торгово-операційний персонал.
3. Допоміжний обслуговуючий персонал.

Керівництво ТОВ «Інтехагросервіс» здійснює генеральний директор.

Згідно посадової інструкції генеральний директор підприємства:

1. Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.
2. Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності.
3. Організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції.
4. Забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму.
5. Спрямовує діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.

6. Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками.

7. Організовує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів.

8. Вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, найкращого використання безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища.

9. Здійснює заходи з соціального розвитку колективу підприємства, забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору, проводить роботу щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників.

10. Забезпечує сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу.

11. Вирішує всі питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам керівника, керівникам виробничих підрозділів підприємства.

12. Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни і обліку, господарського розрахунку.

13. Здійснює заходи щодо соціального захисту колективу підприємства, забезпечення і збереження зайнятості працівників.

14. Представляє підприємство в органах державної влади і у взаємовідносинах з партнерами.

15. Готує проекти нормативних документів, що вимагають затвердження власниками підприємства.

Бухгалтерія на підприємстві виконує завдання по веденню бухгалтерського та податкового обліку на підприємстві, складанню податкової, бухгалтерської та статистичної звітності. Крім того, він відповідає за дотриманням правильності ведення бухгалтерських реєстрів згідно національних стандартів, надає керівництву управлінську звітність, складає податкову та бухгалтерську звітність, оприбутковує та списує товарно-матеріальні цінності, реєструє акти послуг сторонніх організацій та видає акти виконаних робіт, здійснює контроль за випискою видаткових накладних, веде Касову книгу, здійснює рознесення банківської виписки, знімає готівку з поточного рахунку компанії, нараховує заробітну платню робітникам та видає її.

Для здійснення оцінки економічної діяльності підприємства здійснюють фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану підприємства на підставі інформації, яка міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності і оперативних даних. Основною метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану і виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Інтехагросервіс» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Інтехагросервіс»

№ з/п	Показники	2016р	2017р	2018р	Відхилення 2018/2016	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	43630	67784	65681	22051,00	50,54
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	39988	22812	38292	-1696,00	-4,24

Продовження табл. 2.1						
3	Валовий прибуток, тис. грн.	3642	44972	27389	23747	652,03
4	Чистий прибуток	485	46451	20287	19802	4082,89
5	Рентабельність (збитковість) продаж, %	8,35	66,35	41,70	33,35	399,55
6	Рентабельність (збитковість) витрат, %	1,21	203,63	52,98	51,77	4268,15
7	Власний капітал, тис. грн.	48798, 5	72266,5	105635, 5	56837,00	116,47
8	Позиковий капітал, тис. грн.	3452	1631	3064,5	-387,50	-11,23
9	Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	20043	29291,5	39981,5	19938,50	99,48
10	Знос, тис. грн.	11524	14157	17272,5	5748,50	49,88
11	Фондоозброєність, тис. грн./чол.	156,59	234,33	327,72	171,13	109,29

Дохід від реалізації продукції у 2018 році збільшується, зменшується собівартість реалізованої продукції. Спостерігається зростання чистого прибутку у 2018 році на 19802 тис. грн. Рентабельність витрат у 2018 році склала 52,98%, в порівнянні з 2016 роком вона збільшилася на 51,77 пп.

Власний капітал має тенденцію до збільшення. А от позиковий капітал навпаки зменшується. На підприємстві відбувається оновлення основних засобів, так залишкова вартість основних засобів у 2018 році збільшилася порівнянні з 2016 роком на 19938,50 тис. грн., середньооблікова чисельність персоналу зменшується.

Валюта балансу зростає щорічно, що є позитивною тенденцією для підприємства. За агрегованим балансом спостерігається зростання залишкової вартості основних засобів з 19530 тис. грн. у 01.01.15 р. до 41936 тис. грн. на 31.12.18 р., також відбувається збільшення оборотних активів з 31088 тис. грн. на 01.01.15 р. до 77309 тис. грн. на 31.12.18 р., що про вкладення активів підприємства у більш ліквідні активи.

Збільшується дебіторська заборгованість з 3444 тис. грн. до 18123 тис. грн., що свідчить про накопичування неоплачених рахунків покупців.

Власний капітал збільшується з 48556 тис. грн. до 115779 тис. грн. на 31.12.18 р. Також спостерігається збільшення валюти балансу з 53265 тис. грн. до 120841 тис. грн.

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності ТОВ «Інтехагросервіс»

Показники	2016 рік тис.грн.	2017 рік тис.гр н.	2018 рік тис.грн.	Відхилення 2018 р. від 2016 р., (±)	
				Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	43630	67784	65681	22051	-99,49
Собівартість продукції, тис.грн.	39988	22812	38292	-1696	-100,04
Матеріальні затрати, тис.грн.	34295	26834	44244	9949	-99,71
Матеріаломісткість продукції, грн.	0,79	0,40	0,67	-0,11	-100,14
Матеріаловіддача, грн.	1,27	2,53	1,48	0,21	-99,83
Питома вага матеріальних затрат в собівартості (%)	85,76	117,63	115,54	29,78	-99,65

Матеріаломісткість продукції - це відношення суми матеріальних витрат до вартості виготовленої продукції - показує, скільки матеріальних витрат необхідно здійснити або фактично приходиться на виробництво одиниці продукції.

Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції характеризує зміну матеріаломісткості продукції.

Таким чином, ефективність використання виробничих запасів в 2018 р. зменшилась, порівняно з 2016 р. Це пояснюється в першу чергу збільшення вартості виробничих запасів.

Важливим напрямком економії матеріальних ресурсів в ТОВ «Інтехагросервіс» є скорочення втрат у виробничому процесі. Для цього потрібно забезпечити необхідні умови зберігання, перевезення як матеріальних ресурсів, так і готової продукції; раціонально готувати паливо, сировину,

матеріали для подальшого оброблення в процесі виробництва, застосовувати ефективну, дійову систему економічного стимулювання працівників.

Якщо уважно подивитися на звітність ТОВ «Інтехагросервіс», то можна побачити, що прибуток воно отримує виключно від операційної діяльності.

В процесі подальшого аналізу балансу доцільно проаналізувати структуру активу та пасиву балансу підприємства (провести вертикальний аналіз). Питома вага оборотних активів у активі балансу підприємства називається коефіцієнтом мобільності активів підприємства. Це пов'язане з тим, що обігові активи підприємства швидше здійснюють оборот в порівнянні з іншими коштами. Тому за їх питомою вагою в активі балансу підприємства робиться висновок про ступінь їх мобільності. Питому вагу грошових активів та короткострокових вкладень в обігових активах називають коефіцієнтом мобільності обігових активів з тієї ж причини.

Структура активу підприємства визначена на основі даних додатків і наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура активів підприємства

Показники	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	Відхилення 2016/2018	
					абсолютн е, +,-	відносне, % пунктах
1. Актив балансу всього	53265,00	51236,00	96559,00	120841,00	67576,00	126,87
2. Необоротні активи	22177,00	23189,00	39796,00	43532,00	21355,00	96,29
у % до активу балансу	41,64	45,26	41,21	36,02	-	-5,61
3. Оборотні активи	31088,00	28047,00	56763,00	77309,00	46221,00	148,68
у % до активу балансу	58,36	54,74	58,79	63,98	-	5,61
3.1 Матеріальні оборотні активи	26024,00	19854,00	41264,00	56439,00	30415,00	116,87
у % до оборотних активів за балансом	83,71	70,79	72,70	73,00	-	-10,71
3.2 Грошові кошти та короткострокові вкладення	1620,00	1624,00	4148,00	2031,00	411,00	25,37
у % до оборотних активів	5,21	5,79	7,31	2,63	-	-2,58
3.3 Дебіторська заборгованість	3444,00	6569,00	10696,00	18123,00	14679,00	426,22
у % до оборотних активів	11,08	23,42	18,84	23,44	-	12,36

Аналіз даних свідчить, що необоротні активи на підприємстві склали на початок періоду 41,64%, а оборотні активи – 58,36% в загальній сумі всіх активів підприємства, тобто питома вага необоротних активів зменшилася та зросла питома вага оборотних активів. Аналіз структури оборотних активів свідчить, що в оборотних активах питома вага припадає на матеріальні обігові активи (83,71% на початок періоду і 73,00% на кінець періоду), грошові активи займають порівняно невелику питому вагу (5,21% та 2,63%), а дебіторська заборгованість (потенційні грошові активи) займає незначну частку відповідно 11,08% та 23,44%. Таким чином, мобільність обігових активів висока.

Дані балансу товариства за 2016-2018 рік свідчать про зміни як в активі балансу, так і в пасиві. Так, в активі балансу питома вага "Необоротних активів" на кінець періоду зменшилася на 5,61пп, до 36,02%, проте збільшилася питома вага "Оборотних активів" з 58,36% до 63,98%.

Надалі проводиться аналіз структури пасиву балансу підприємства (табл. 2.4), яка свідчить про те, що питома вага власного капіталу на кінець періоду зросла з 91,16% до 95,81% та відповідно знизилася позикових активів з 8,84% до 4,19%.

Таблиця 2.4

Структура пасивів підприємства

Показники	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	Відхилення 2016/2018	
					абсолютне , +/-	відносне, % пунктах
1. Пасив балансу всього	53265,00	51236,00	96559,00	120841,0	67576,00	126,87
2. Власний капітал	48556,00	49041,00	95492,00	115779,0	67223,00	138,44
у % до всіх пасивів	91,16	95,72	98,89	95,81	-	4,65
Продовження табл. 2.4						
2.1. Власні обігові кошти	26730,00	26203,00	55696,00	72247,00	45517,00	170,28
у % до власного капіталу	55,05	53,43	58,33	62,40	-	7,35
3. Довгострокові та поточні зобов'язання	4709,00	2195,00	1067,00	5062,00	353,00	7,50
у % до всіх пасивів	8,84	4,28	1,11	4,19	-	-4,65
3.2 Кредиторська заборгованість	4358,00	1844,00	1067,00	5062,00	704,00	16,15
у % до довгострокових та поточних зобов'язань	92,55	84,01	100,00	100,00	-	7,45

Таким чином помітна позитивна тенденція до зростання питомої ваги оборотних активів та власного капіталу на підприємстві.

При детальному вивченні балансу виявлено, що питома вага "Необоротних активів" на кінець періоду знизилася, однак збільшилася питома вага "Оборотних активів", зросла питома вага джерел власних активів і знизилася питома вага довгострокових зобов'язань. В цілому на кінець періоду сума балансу зросла, що слід визнати позитивним явищем.

Аналіз динаміки балансу, прибутку і обсягу реалізації показав, що активи на підприємстві використовуються досить ефективно.

Позитивним є те, що на кінець періоду значно зросли оборотні засоби та виробничі запаси.

В пасиві балансу сума нерозподіленого прибутку також зросла.

Негативним явищем є збільшення кредиторської заборгованості. Дебіторська заборгованість збільшилася та складає велику суму 18123 тис. грн.

В структурі обігових активів зросла питома вага дебіторської заборгованості, знизилася питома вага грошової, матеріальної їх частини.

Зросла питома вага власних і зменшилася питома вага позикових активів. В позикових активах зросла питома вага кредиторської заборгованості і зменшилася питома вага кредитів.

Оцінка фінансового стану підприємства являє собою комплексне дослідження всіх сторін його фінансової діяльності з використанням відповідних джерел інформації, вивчення та вимір факторів, причин та резервів, оцінки роботи і співставлення її результатів з витратами, узагальнення результатів оцінки і розробка необхідних заходів.

Таблиця 2.5

Показники майнового стану ТОВ «Інтехагросервіс»

№ з/п	Найменування показника	Умовні позначення та формула розрахунку	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
1	Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства	Баланс-нетто	53265,0	51236,0	96559,0	120841,0

Продовження табл. 2.5						
2	Частка необоротних активів в активах	Необоротні активи/баланс-нетто	0,42	0,45	0,41	0,36
3	Частка основних засобів в активах	Основні засоби/баланс-нетто	0,37	0,40	0,39	0,35
	Частка основних засобів в необоротних активах	Основні засоби/Необоротні активи	0,88	0,89	0,96	0,96
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос ОЗ/початкова вартість	0,34	0,39	0,29	0,31
5	Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість/початкова вартість	0,66	0,61	0,71	0,69

Отже, згідно табл. 1.5. частка необоротних активів в активах підприємства складає на початок 2016 року 42%, на кінець 2018 року – 36%, при цьому майже вся ця сума припадає на основні засоби.

Наступним кроком розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «Інтехагросервіс» в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Інтехагросервіс»

№ з/п	Найменування показника	Нормати вне значення	Формула розрахунку	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	Власний капітал/баланс-нетто	0,91	0,96	0,99	0,96
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	Залучений капітал/баланс-нетто	0,09	0,04	0,01	0,04
3	Коефіцієнт незалежності (2)	1,0-4,0	Власний капітал/залучений капітал	10,31	22,34	89,50	22,87

Продовження табл. 2.6							
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	Залучений капітал/власний капітал	0,10	0,04	0,01	0,04
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	Бланс-нетто/Власний капітал	1,10	1,04	1,01	1,04
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	Власний оборотний капітал/Власний капітал	0,54	0,53	0,58	0,62
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	Власний капітал/Необоротні активи	2,19	2,11	2,40	2,66
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	(Власний капітал-Необоротні активи)/Запаси і затрати	1,01	1,30	1,35	1,28
9	Коефіцієнт фінансової стійкості		Власний капітал/Поточні зобов'язання	11,14	26,59	89,50	22,87

Коефіцієнт фінансової незалежності показує питому вагу власного капіталу (коштів) у загальній сумі ресурсів підприємства та характеризує залежність підприємства від зовнішніх позик чи кредиторів. Чим менше значення показника, тим більше позик (заборгованості) у підприємства, тим більший ризик неплатоспроможності. Допустима величина показника 0,5. Це означає, що якщо коефіцієнт незалежності 0,5 та більше, власний капітал складає половину, або більше половини валюти балансу, тобто стан підприємства незалежний. В протилежному випадку (якщо коефіцієнт незалежності менше 0,5) положення підприємства залежне. Отже, ТОВ «Інтехагросервіс» збільшує протягом 2016-2018 років цей показник. Він знаходиться поза межами рекомендованих значень.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу – показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок залученого капіталу, або показує питому вагу залученого капіталу в загальній сумі ресурсів підприємства. Коефіцієнт досить малий, отже, підприємство незначно залежить від зовнішніх кредиторів.

Наступний коефіцієнт показує питому вагу власних коштів в загальній сумі залученого капіталу, вона зменшується протягом 2016-2018 років, її значення виходять за межі рекомендованих значень.

Коефіцієнт фінансової залежності є ще однією формою розрахунку коефіцієнта фінансової незалежності. Показує який розмір залучених коштів припадає на 1 грн. власних коштів. Так на початок 2016 року цей показник складав 1,10 грн, а вже на кінець 2018 року – 1,04 грн. Зменшення показника в динаміці свідчить про зменшення залежності ТОВ «Інтехагросервіс» від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Даний показник коливається, на 31.12.15 р він складав 0,54 та перевищував граничні значення, у 31.12.18 р він збільшився до 0,62 що свідчить про наявність значного власного оборотного капіталу підприємства.

Коефіцієнт інвестування показує, яка частина необоротних активів фінансується за рахунок власного капіталу підприємства. Нормативне значення повинне бути більше 1. Таким чином даний показник свідчить про повне фінансування необоротних активів за рахунок власних коштів. Даний показник знаходиться в межах рекомендованих значень.

Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами показує питому вагу власних оборотних коштів в загальній сумі запасів та затрат. Даний показник повинний знахлдитися у межах 0,6-0,8 але він значно перевищує ці нормативи.

Аналіз ліквідності стає необхідним в умовах ринкових відносин через посилення конкурентної боротьби та необхідність визначення платоспроможності підприємства. Показники ліквідності визначимо в таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Інтехагросервіс»

№ з/п	Найменування показника	Нормати вне значення	Формула розрахунку	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
1	Оборотний капітал	> 0	(Власний капітал+Довгострокові пасиви +Дебіторська заборгованість)- Необоротні активи	26730,00	26203,00	55696,00	72247,00
2	Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	> 0	Власний капітал+Дебіторська заборгованість- Необоротні активи	26730,00	26203,00	55696,00	72247,00
3	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		Грошові кошти/Власний оборотний капітал	0,06	0,06	0,07	0,03
4	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-	Чистий Дохід/Власний оборотний капітал	0,24	1,67	1,22	0,91
5	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	7,13	15,21	53,20	15,27
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	(Оборотні активи-Запаси і затрати)/Поточні зобов'язання	1,16	4,44	14,53	4,12
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	Грошові кошти/Поточні зобов'язання	0,37	0,88	3,89	0,40
8	Частка оборотних активів в активах п/ва		Оборотні активи/Баланс-нетто	0,58	0,55	0,59	0,64
9	Частка власних оборотних коштів в обор. активах		Власний оборотний капітал/Оборотні активи	0,86	0,93	0,98	0,93

Продовження табл. 2.7							
10	Частка виробничих запасів в оборотних активах		Запаси і затрати/Оборотні активи	0,84	0,71	0,73	0,73
11	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат		Власний оборотний капітал/Запаси і затрати	1,03	1,32	1,35	1,28

Власний оборотний капітал необхідний для підтримання фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, оскільки перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями означає, що підприємство може не тільки погасити зобов'язання, але й має резерви для розширення діяльності.

Розмір цього показника залежить від особливостей діяльності компанії, зокрема її масштабів, обсягів реалізації, швидкості обертання матеріальних запасів та дебіторської заборгованості.

Нестача оборотного капіталу свідчить про нездатність підприємства своєчасно погасити поточні зобов'язання.

Від'ємне значення ВОК свідчить про відсутність власного оборотного капіталу підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує, як ефективно підприємство використовує інвестиції в оборотний капітал і як це впливає на зростання обсягів продажу. Зменшення цього показника свідчить про зменшення ефективності використання ТОВ «Інтехагросервіс» власних оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність покриття своїх поточних зобов'язань грошовими коштами, його значення достатнє щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства. Так, на 31.12.2018 р. 40% короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені. Цей

показник у 2016 р. склав 37%. Отже, ми спостерігаємо тенденцію до збільшення.

Покриття поточних зобов'язань активами, які розуміють під собою або грошові кошти, або заборгованість у грошових коштах (дебіторська заборгованість) - показує коефіцієнт швидкої ліквідності. Теоретично виправдане значення коефіцієнта швидкої ліквідності коливається у межах 0,8-1,5. Дані таблиці показують, що у періоді спостереження цей коефіцієнт у 2017 році не відповідав критеріям, що свідчить про невірне вкладання коштів підприємства.

Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Загальний коефіцієнт покриття по балансу (Кпок.бал.) показує скільки раз наявними обіговими коштами можна покрити поточні зобов'язання. Виражається він в разях. Середня допустима його величина 2,0-2,5 раз. Однак при високій обіговості обігових активів даний показник може бути і менше ніж 2,0-2,5, але не менше 1.

Коефіцієнт покриття у 2016-2018 рр. збільшувався, та перевищує нормативне значення.

Коефіцієнти ділової активності, показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал. Тут потрібно дещо пояснити – якщо попередні показники рахувалися на певну дату, то наступний блок показників рахується за певний період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТОВ «Інтехагросервіс»

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2016	2017	2018
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	43630,00	67784,00	65681,00
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	485,00	46451,00	20287,00
3	Продуктивність праці, грн./чол.	Чистий дохід/Середньооблікова чисельність робітників	3408,6	5422,7	5383,7
4	Фондовіддача	Чистий дохід/Середній вартість основних засобів	3,76	3,38	2,24

Продовження табл. 2.8					
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід/Середня вартість власного капіталу	1,65	1,39	0,91
6	Оборотність активів	Чистий дохід/Середня вартість балансу-нетто	0,84	0,92	0,60
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції/Середня вартість запасів і затрат	3,05	0,99	1,25
8	Період обертання запасів, днів	360/рядок 7	118	362	287
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Середня вартість дебіторської заборгованості/Виручка від реалізації продукції	0,04	0,07	0,13
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції/Середня вартість дебіторської заборгованості	23,02	13,54	7,61
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360/рядок 10	16	27	47
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	Середня вартість кредиторської заборгованості*360/Собівартість реалізованої продукції	21	49	14
13	Тривалість операційного циклу, днів	Ряд 11+рядок 8	134	389	335
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13- ряд 12	113	340	321

Виручка від реалізації з кожним роком збільшується, продуктивність праці зростає.

Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції. У 2016 р. цей показник склав 0,84 у 2018 році – 0,60. Даний показник має тенденцію до зменшення, що є негативним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить менший розмір чистого доходу від реалізації продукції.

Коефіцієнт фондів свідчить про ефективність використання основних фондів. Цей коефіцієнт на базовому підприємстві у 2016-2018 роках

постійно зменшується, що показує зменшення віддачі від необоротних активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2016-2018 роках зменшується, і в 2018 році склав 7,61. Зменшення цього показника є негативним явищем, оскільки збільшується строк погашення дебіторської заборгованості на 31 днів до 47 днів у 2017 році.

Коефіцієнт оборотності запасів також має тенденцію до зменшення: у 2016 р. він склав 3,05, у 2018 році – 1,25. Чим вищий цей даний показник, тим менше коштів використовується у цій малоліквідній статті, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи і тим стабільніший фінансовий стан підприємства.

На базовому підприємстві коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2016-2018 рр. також має тенденцію до зменшення. Даний показник ілюструє скільки одиниць чистого доходу від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу.

Період обертання запасів на ТОВ «Інтехагросервіс» збільшується – 118 дні у 2016 році та 287 днів у 2018 році.

Період обертання дебіторської заборгованості становитиме 16 днів у 2016 році проти 47 днів у 2018 році, це свідчить про погіршення роботи з дебіторами на ТОВ «Інтехагросервіс».

На ТОВ «Інтехагросервіс» у 2016-2018 рр. строк погашення кредиторської заборгованості зменшився у 2018 році відносно 2014 року на 7 днів, і становить 14 день, тобто підприємство само себе кредитує за рахунок кредиторів, що свідчить про досить значну залежність від зовнішніх зобов'язань.

Тривалість операційного циклу за 2016-2018 роки збільшився на 201 день з 134 днів до 335 днів, а тривалість фінансового циклу збільшилася на 208 днів – з 113 днів у 2016 році до 321 день у 2018 році.

Що стосується показників рентабельності, то з їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства, тобто скільки активи, власний

капітал, в цілому діяльність підприємства приносить чистого прибутку. Дані показники повинні мати позитивне значення і зростати.

Розглянемо показники рентабельності ТОВ «Інтехагросервіс» у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Інтехагросервіс»

№ п/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2016	2017	2018
			1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/Середнє значення Баланса-нетто)x100
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток//Середнє значення власного капіталуx100	0,99	64,28	19,20
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток//Середня вартість основних засобівx100	2,42	158,58	50,74
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток//Виручка від реалізації продукціїx100	1,11	68,53	30,89
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток//Собівартість реалізаціїx100	1,21	203,63	52,98
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу)/ Чистий прибуток/	100,62	1,56	5,21

ТОВ «Інтехагросервіс» прибуткове. Показники рентабельності збільшується, у 2016 році прибутковість діяльності склала 1,21%, тоді як у 2018 році – 52,98%.

2.2. Діагностика системи мотивації праці з урахуванням матеріального стимулювання

Відповідно до Положення про оплату праці та преміювання працівників ТОВ «Інтехагросервіс» (далі – Товариство) (на 2018 рік), заробітна плата – це винагорода, що виплачується працівнику за виконувану їм роботу. Розмір заробітної плати (далі – зарплата) залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійних та ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності Товариства.

В Товаристві розрізняють такі структуровані елементи заробітної плати:

Основна заробітна плата – посадовий оклад, встановлений працівникам відповідно до штатного розкладу та визначений у наказі при прийомі на роботу.

Додаткова заробітна плата – гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством.

Преміальна винагорода за підсумками роботи та інші заохочувальні виплати – премії, заохочення, що встановлюються адміністрацією Товариства з урахуванням результатів його діяльності.

З урахуванням специфіки, змісту і напрямків діяльності різних структурних підрозділів в Товаристві застосовуються:

- індивідуальна форма організації та оплати праці;
- погодинно-преміальна система оплати праці для керівників та спеціалістів всіх структурних підрозділів;
- відрядно-преміальна система оплати праці для працівників транспортного сектору.

В Товаристві встановлюється:

посадові оклади для керівників та спеціалістів визначаються згідно затвердженого штатного розпису Товариства та встановлюються індивідуально з закріпленням в трудовому договорі та наказі при прийнятті на роботу.

Крім того в товаристві встановлюються такі види преміальних винагород, що надаються з урахуванням процедури подання клопотань, викладеною в п.10 Положення: заохочення за відмінне виконання трудових обов'язків, збільшення продуктивності праці, тривалу та сумлінну роботу, інновації в роботі та інші навички: подяка; цінний дарунок; похвальна грамота.

Заохочення оголошуються наказом в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників у відповідності з правилами їх ведення.

Застосування заохочення слід поєднувати з моральним та матеріальним стимулюванням.

Крім вищевказаних заохочувальних дій, керівник вправі встановити додаткову заохочувальну виплату в розмірі до 15% від посадового окладу - „за

якісно виконувану роботу ”, яка може призначатися не більше як 5% працівників структурного підрозділу.

Побажання стосовно нарахування вищевказаної заохочувальної виплати розглядаються на зборах вказаних підрозділів в кінці кожного місяця. Подання щодо встановлення зазначеної заохочувальної виплати готує керівник підрозділу та подає його керівнику підприємства.

Працівникам, які більше чотирьох місяців підряд представлялись до даної заохочувальної виплати керівник вправі клопотати про збільшення заробітної плати.

Для керівників та спеціалістів може встановлюватися преміальна винагорода за підсумками роботи за місяць та/або квартал – за досягнення затверджених ключових показників відповідної професії (посади). Розмір винагороди визначається керівником підприємством, але не може становити більше 30% посадового окладу пропорційно відпрацьованому періоду.

Для працівників відділу збуту встановлюються преміальні винагороди за виконання завдань згідно затвердженої на поточний місяць Системи мотивації працівників відділу збуту, що виплачуються додатково до посадового окладу.

Працівникам, що були прийняті на роботу протягом облікового періоду, премія може бути нарахована за фактично відпрацьований час за клопотанням керівника структурного підрозділу.

Премії та заохочення не нараховуються працівникам, до яких застосовано дисциплінарне стягнення.

Працівникам, що відпрацювали неповний місяць та/або були звільнені з Товариства за будь-яких обставин та підстав, премія не нараховується.

Усі види преміальних винагород та виплат можуть бути скасовані або зменшені у разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи, порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, тощо за рішенням керівника підрозділу та/або генерального директора Товариства.

Остаточні розміри надбавок та премій, доплат, заохочень, преміальних винагород визначаються та затверджуються наказом генерального директора Товариства.

У табл. 2.10 наведено співвідношення між преміями, які одержує персонал за категоріями при виконанні річного плану.

Таблиця 2.10

Сума премії у відсотках при виконанні річного плану в залежності від категорії

Категорія персоналу	Відсоток від з.п. премії при виконанні річного плану	Відсоток премії при перевиконанні річного плану
Працівники	8	1
Спеціалісти	10	4
Провідні спеціалісти	15	5
Головні спеціалісти	15	5
Керівники	30	8

Таблиця 2.11

Показники преміювання працівників ТОВ «Інтехагросервіс»

№ п/п	Показники преміювання	Розмір премії від основної заробітної плати, %
1	Якісне та повне виконання посадових обов'язків, сумлінне виконання вимог статуту ТОВ «Інтехагросервіс» правил внутрішнього розпорядку, точне виконання розпоряджень керівництва, а також функції визначених посадових інструкцій.	30
2	Ініціативність та творчість, проявлена у роботі підприємства, внесення пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства, організації праці, підвищення свого професійного рівня та кваліфікації.	25
3	Тимчасове виконання обов'язків інших співробітників підприємства в зв'язку з їх хворобою, відрадженням тощо.	20

Причини зменшення або позбавлення премії наведено в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Причини зменшення або позбавлення премії працівників ТОВ «Інтехагросервіс»

№ п/п	Причини зменшення або позбавлення премії	Розмір позбавлення премії, від основної заробітної плати, %
1	Недотримання вимог охорони праці	100
2	Систематичне невиконання функціональних обов'язків зазначених у трудовому договорі чи в посадовій інструкції.	100
3	Несвоєчасне або не в повному обсязі виконання функціональних обов'язків	до 50
4	Відсутність на робочому місці протягом 2-х годин без виробничої необхідності	до 30
5	Запізнення на роботу, частіше ніж два рази на місяць	до 20

Розглянемо середній розмір премій працівників ТОВ «Інтехагросервіс» за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.13

Середній розмір премій працівників ТОВ «Інтехагросервіс»
за 2016-2018

Премія	2016	2017	2018
Якісне та повне виконання посадових обов'язків	13,2	15,1	17,2
Премія при виконанні плану	2,1	2,4	2,3
Премія при перевиконанні плану	3,8	4,1	4,7
Ініціативність та творчість	2,0	2,3	2,9
Тимчасове виконання обов'язків інших співробітників підприємства в зв'язку з їх хворобою, відрядженням тощо	1,1	2,0	1,0
Разом	22,2	25,9	28,1

Таким чином, розмір премій співробітників щороку зростає: так, у 2018 році розмір премії на 12,7 тис. грн. більше ніж у 2017 році.

За даними табл. 2.13 помітно, що найбільша премія виплачується за якісне та повне виконання посадових обов'язків, при чому дана тенденція простежуються протягом досліджуваного періоду.

Найменша премія виплачується за тимчасове виконання обов'язків інших співробітників підприємства у зв'язку з їх хворобою, відрядженням, тощо.

Розглянемо також розподіл премій між категоріями працівників. (див. табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Сума премії в залежності від категорії

Категорія працівників	2016	2017	2018
Працівники	8,4	8,7	9,4
Спеціалісти	6,4	6,9	7,1
Провідні спеціалісти	2,8	4,1	4,4
Головні спеціалісти	3,1	3,1	3,3
Керівники	1,5	3,1	3,9
Разом	22,2	25,9	28,1

З даної таблиці, помітно, що найбільше премій отримують працівники, спеціалісти, а найменше головні спеціалісти та керівники. Це можна пояснити тим, що на підприємстві кількісно більше працює працівників та спеціалістів, а ніж головних спеціалістів та керівників.

На досліджуваному підприємстві існує політика компенсацій і пільг для працівників. Розглянемо її.

Політика компенсацій і пільг у компанії ТОВ «Інтехагросервіс» є одним з найважливіших елементів системи стимулювання і мотивації і передбачає серію компенсаційних виплат і соціальних пільг і привілеїв, як обов'язкових і гарантованих Законодавством України, так і додаткових, прийнятих в самій компанії.

Компенсаційні виплати для персоналу докладно описані в Стандарті «Система оплати праці персоналу» і складаються з:

- Компенсації за використання особистого автомобіля згідно зі штатним розкладом компанії;
- Компенсації за використаний бензин згідно з авансовими звітами і щомісячним затвердженим бюджетами регіонів;
- Компенсації за використання мобільного зв'язку згідно зі штатним розкладом компанії.

До обов'язкових (згідно з чинним законодавством України) соціальних пільг і привілеїв відносяться:

- Оплачувана тимчасова непрацездатність;
- Одноразова допомога при народженні дитини;
- Допомога по вагітності та пологах;
- Щомісячну допомогу на період відпустки по догляду за дитиною до 3-х років;
- Щорічна оплачувана відпустка у розмірі 24 календарних днів за відпрацьований рік роботи і пропорційно до відпрацьованого терміну роботи;
- Додаткових 2 дні відпустки для працівників - інвалідів III групи
- Додаткових 6 днів відпустки для працівників - інвалідів I і II групи
- Додаткові 7 днів відпустки для працівників у віці до 18 років.
- Інші пільги і привілеї, обумовлені в нормативно-правових актах, передбачених чинним законодавством України.

До додаткових соціальних пільг та привілеїв в компанії ТОВ «Інтехагросервіс» відносяться:

- оплата тимчасової непрацездатності– (лікарняних листків) у розмірі більшому, ніж передбачено законодавством;
- оплата добових при відрядженнях у розмірі більшому, ніж передбачено законодавством;
- надання оплачуваних днів при вступі в шлюб (2 дні);–
- виплата матеріальної допомоги при вступі в шлюб в розмірі 1000 грн.;
- виплата матеріальної допомоги при народженні дитини у розмірі 1000 грн. (на 1 дитину);
- надання оплачуваних днів у випадку смерті близького родича– працівника (3 дні);
- виплати на ритуальні послуги (матеріальна допомога) у– разі смерті близького родича працівника (1000 грн.);

можливість участі в корпоративних заходах і святах– за рахунок компанії (Новий Рік, ювілеї компанії, внутрішні корпоративні свята);

подяки, заохочувальні призи та цінні подарунки переможцям щорічно– затверджуються номінацій ("Кращий співробітник відділу продажів року", "Кращий співробітник підрозділу року" тощо);

корпоративне навчання персоналу на всіх рівнях за рахунок компанії згідно затверджених планів тренінгів;

можливість часткової оплати (50/50) додаткової освіти– співробітників, що знаходяться на ключових для компанії посадах при додатковому індивідуальному погодженні з безпосереднім керівником співробітника і генеральним директором. Оплата невідпрацьованого робочого часу здійснюється, виходячи з таких розрахунків:

Таблиця 2.15

Система оплати невідпрацьованого робочого часу ТОВ «Інтехагросервіс»

Показник	Зарплата	бонус	Амортизація	бензин	Мобільний зв'язок	Компенсація житла
Лікарняні листи	100%**	-	немає	немає	100%**	100%**
Чергова відпустка	100%	-	немає	немає	100%	100%
Компенсація відпустки при звільненні	100%	100%	немає	немає	немає	немає
Відгули за раніше відроблений час	100%	100%	немає	немає	100%	100%
Відпустка за свій рахунок	немає	-	немає	немає	100%	100%

Лікарняні листи прив'язуються до загального стажу роботи працівника і розраховуються за такою сітці (відповідно до КЗпП, ст.255 п.18):

Таблиця 2.16

Сітка лікарняних листів ТОВ «Інтехагросервіс»

Загальний стаж	Розмір оплати
до 5 років	60%
Від 5 до 8 років	80%
Більше 8 років	100%

** крім декретних

Якщо співробітник знаходиться на лікарняному, який не закривається до кінця звітного місяця, то згідно правил роботи медичних установ такому співробітнику повинна бути виписана довідка про те, що він на лікарняному, яка повинна бути надана у відділ персоналу у вищевказані терміни. При цьому у виконанні мотивації співробітника відбивається той бонус, який він заробив за минулий місяць (якщо він 10 днів працював, 10 хворів і бонус варто наприклад 400 грн., то це означає, що ці 400 грн. він встиг заробити за ті 10 днів, які працював і оплачуються всі 100% бонус, тобто всі 400 грн.). Аналогічно розраховується ЗП за місяць, протягом якого працівник брав відпустку.

Дані про невідпрацьований робочий час і підтверджуючі документи надаються лінійними і функціональними керівниками у відділ персоналу (інспектора з кадрів) на день подачі табеля і не пізніше останнього робочого дня звітного місяця.

При недотриманні регламенту про надання даних для нарахування зарплати, відповідні розрахунки не проводяться. Надання даних заднім числом заборонено.

Консолідовані дані відображаються начальником відділу кадрів в бухгалтерській програмі в узгоджені терміни і є підставою для нарахування заробітної плати за звітний період.

Для отримання матеріальної допомоги від компанії у зв'язку з передбаченими цією політикою випадками, безпосередній керівник співробітника:

1) готує заяву на матеріальну допомогу в обумовлених розмірах і направляє на ім'я генерального і фінансового директора;

2) узгоджену заявку разом із заповненою Заявкою на оплату з вказаною сумою передає начальнику відділу оплати праці для подальшого нарахування і виплати мат допомоги співробітнику;

3) від імені компанії вітає співробітника (весілля, народження дитини) за фактом події.

Відповідальність за своєчасний розрахунок, нарахування і виплату зазначених видів компенсацій, пільг і привілеїв несе головний бухгалтер та начальник відділу оплати праці фінансового департаменту.

2.3. Оцінка системи оплати праці як основи стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Інтехагросервіс»

Важливим моментом для аналізу є оцінка структури персоналу підприємства.

Розглянемо структуру персоналу (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Структура персоналу ТОВ «Інтехагросервіс» у 2016 – 2018 роках

Категорія	2016	2017	2018	Питома вага 2016, %	Питома вага 2017, %	Питома вага 2018, %
Керівники	1	2	3	7,14	11,11	14,29
Спеціалісти	5	6	5	35,71	33,33	23,81
Службовці	3	4	5	21,43	22,22	23,81
Технічні службовці	5	6	8	35,71	33,33	38,10
Всього	14	18	21	100	100	100

Отже, структура персоналу досліджуваного підприємства є досить рівномірною. Питома вага керівників збільшилась з 7,14% у 2016 році до 14,29% у 2018 році, спеціалісти займають відповідно по роках 35,71%, 33,33%

та 23,81%, службовці – 21,43%, 22,22% та 23,81%, технічні службовці 35,71%, 33,33% та 38,1% (рис. 2.2).

До кваліфікаційної групи «Керівники» працівників ТОВ «Інтехагросервіс» належать працівники різноманітних професій, що виконують функції топ-менеджменту, тобто до групи керівники належать Генеральний директор ТОВ «Інтехагросервіс» та керівники ключових підрозділів, а також бухгалтерії.

До групи «Спеціалісти» за Державним класифікатором професій належать працівники, що потребують (з урахуванням кола і складності визначених професійних завдань і обов'язків) кваліфікації по:

- 1) диплому про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста;
- 2) диплому про вищу освіту з присудженням ученого ступеня магістра;
- 3) диплому про присудження ученого ступеня,
- 4) атестату про затвердження у вченому званні.

Тобто до категорії спеціалістів в ТОВ «Інтехагросервіс» необхідно віднести заступників керівників вищеназваних структурних підрозділів та керівників підрозділів середньої ланки, а також провідних спеціалістів з певних напрямків діяльності, що проводить ТОВ «Інтехагросервіс».

Категорія спеціалістів охоплює працівників підприємства, чії професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук.

Професійні завдання такої групи працівників ТОВ «Інтехагросервіс» як технічні службовці пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на комп'ютерах, записами й обробкою цифрових чи даних обслуговуванням клієнтів. До цієї категорії відносяться працівники, які мають професії, що вимагають повного загального середнього і професійного чи утворення повного загального середнього утворення і професійної підготовки. До кваліфікаційної категорії робітники на підприємстві належить основний виробничий персонал

Таким чином, оцінка структури персоналу була проведена згідно класифікатора професій та говорить про досить рівномірний розподіл за

категоріями професій, проте можна висловити припущення, що на підприємстві все-таки є проблеми з управління персоналом через його збиткову діяльність, яка має свої причини, про що докладно мова йтиме далі.

При аналізі плинності робочої сили загальноприйнято починати з поняття «руху кадрів». Під рухом кадрів підприємства ТОВ «Інтехагросервіс» будемо розуміти сукупність усіх випадків надходження на підприємство працівників ззовні і всіх випадків вибуття за межі підприємства. Під плинністю же звичайно розумілося те явище, яке є безпосередньою причиною зазначеної шкоди, а саме стихійне, неорганізований рух робочої сили. Сьогодні плинність кадрів – також один з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні підприємства. Слід розрізняти її природний рівень в межах 3-5% від чисельності персоналу і підвищений, що викликає значні економічні втрати. Природний рівень сприяє оновленню виробничих колективів. Цей процес відбувається безперервно і не потребує будь-яких надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їхнє місце приходять нові співробітники – у такому режимі живе кожне підприємство.

Інша справа, коли плинність істотно перевищує 3-5%. У цьому випадку витрати стають значними і зростають зі збільшенням відтоку кадрів. Як правило, відтік пов'язаний зі звільненням працівників. В останні роки на Українських фірмах та підприємствах справи нерідко склалися так, що в інші організації працівники йшли цілими відділами або бригадами. При цьому окремі ділянки або цілі виробництва були практично паралізовані. Поки набираються нові співробітники, поки вони спрацьовуються один з одним і стають колективом, проходить час, протягом якого підприємство несе збитки, пов'язані не тільки з витратами на трудову адаптацію нових співробітників.

Створення міцного колективу, здатного вирішувати задачі незалежно від рівня їхньої складності, зацікавленість кожного співробітника підприємства в досягненні загального результату були і залишаються основними принципами кадрової політики ТОВ «Інтехагросервіс».

Далі проведемо аналіз динаміки персоналу (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка чисельності працівників на ТОВ «Інтехагросервіс»
протягом 2016-2018 років

Показники	2016	2017	2018
Чисельність працівників, осіб	14	18	21
Абсолютне відхилення, осіб	-	4	3
Коефіцієнт росту	-	1,29	1,17
Темп приросту, %	-	28,57	16,67

Отже, чисельність працівників у 2017 році порівняно із 2016 роком збільшилась на 4 особи, у 1,29 разів або на 28,57 %, у 2018 році порівняно із 2017 роком збільшилась на 3 особи, у 1,17 разів або на 16,67 %.

Збільшення чисельності працівників у випадку досліджуваного підприємства є з одного боку позитивною тенденцією, оскільки вказує на розширення спектру його діяльності, а з іншого боку показники прибутку та виручки знижуються, що вказує на не зовсім ефективну роботу персоналу.

Дослідимо якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Інтехагросервіс» за 2016-2018 рр. (див. табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Інтехагросервіс» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
За віком, років						
від 18 до 30 років	8	57,14	9	50	11	52,38
від 30 до 40 років	6	42,86	9	50	10	47,62
Разом	14	100	18	100	21	100
За статтю						
Жінки	10	71,43	12	66,67	15	71,43
Чоловіки	4	28,57	4	22,22	6	28,57
Разом	14	100	18	100	21	100
За рівнем освіти						
Середня спеціальна	1	7,14	3	16,67	2	9,52

Продовження табл. 2.19						
Вища	12	85,71	12	66,67	18	85,71
Друга вища	1	7,14	3	16,67	1	4,76
Разом	14	100	18	100	21	100
За трудовим стажем, років						
до 3 років	5	35,71	6	33,33	8	38,10
від 3 до 6 років	7	50,00	10	55,56	9	42,86
більше 6 років	2	14,29	2	11,11	4	19,05
Разом	14	100	18	100	21	100

Найбільшу частку у структурі персоналу ТОВ «Інтехагросервіс» у 2018 році складають працівники із трудовим стажем від 3 до 6 років – 42,86%, із вищою освітою –85,71%, віком від 18 до 30 років – 52,38%.

З метою визначення ключових проблем стимулювання праці на досліджуваному підприємстві було проведено опитування серед працівників (додаток Б). Спершу досліджено рівень задоволеності працівників роботою в компанії (див. рис. 2.2).

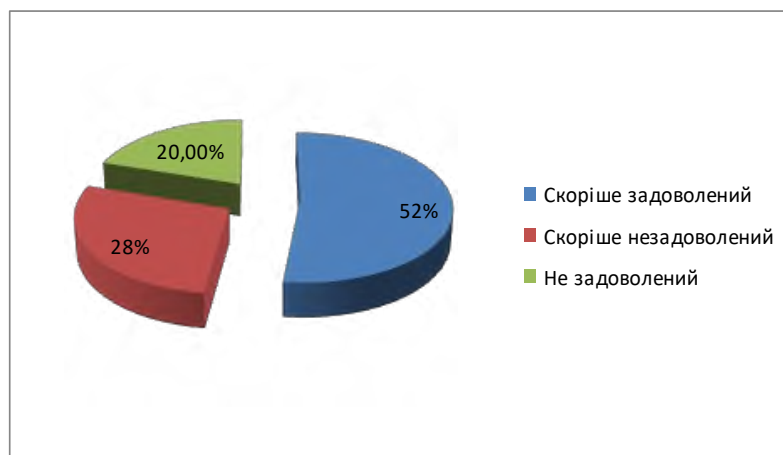


Рис. 2.2. Рівень задоволеності працівників роботою в компанії ТОВ «Інтехагросервіс»

Отже, з аналізу бачимо, що більшість працівників скоріше задоволені умовами роботи в досліджуваній організації (52%), 28% - скоріше не задоволені і 20% - не задоволені.

Засоби мотивації праці, на думку респондентів, мають бути такими (див. рис. 2.3).

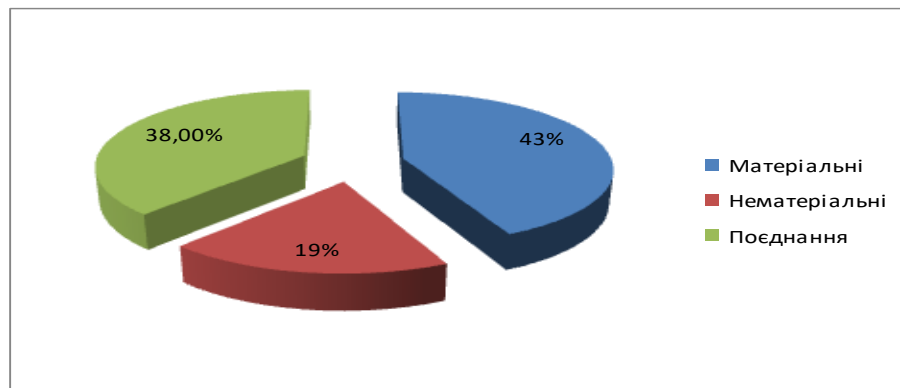


Рис. 2.3. Засоби мотивації праці на ТОВ «Інтехагросервіс»

Більшість працівників відмітили важливими матеріальні засоби мотивації – 43%, нематеріальні відмітило лише 19%, а поєднання всіх засобів вважає за доцільне 38% опитаних.

З приводу формування заробітної плати на підприємства працівники відповіли таким чином (див. рис. 2.4).

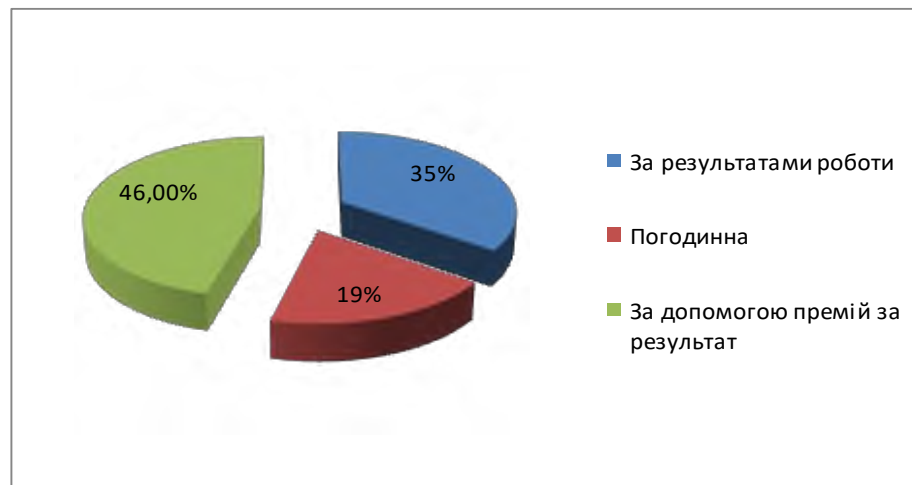


Рис. 2.4. Формування заробітної плати на ТОВ «Інтехагросервіс»

Таким чином, бачимо, що більшість співробітників вважають, що найкраще формувати заробітну плату за результатами роботи у вигляді премій – 46%, або просто за результатами роботи – 35%, тобто працівники націлені працювати на результат.

Види премій, які пропонується співробітникам можна показати таким чином (див. рис. 2.5).

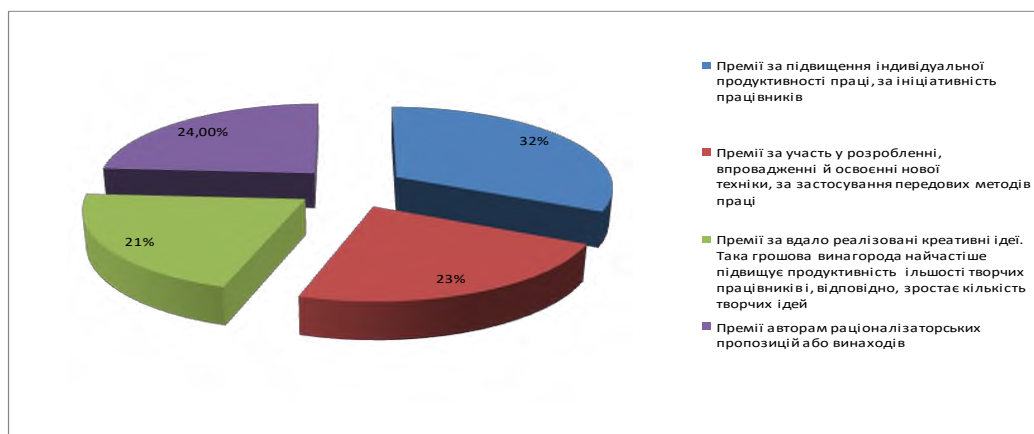


Рис. 2.5. Види премій, які пропонується співробітникам ТОВ «Інтехагросервіс»

Отже, 32% співробітників пропонують вводити премії за індивідуальне підвищення продуктивності, 23% - за участь у впровадженні нової техніки, 21% - за вдало реалізовані проекти, 24% - премії авторам раціоналізаторських пропозицій або винаходів.

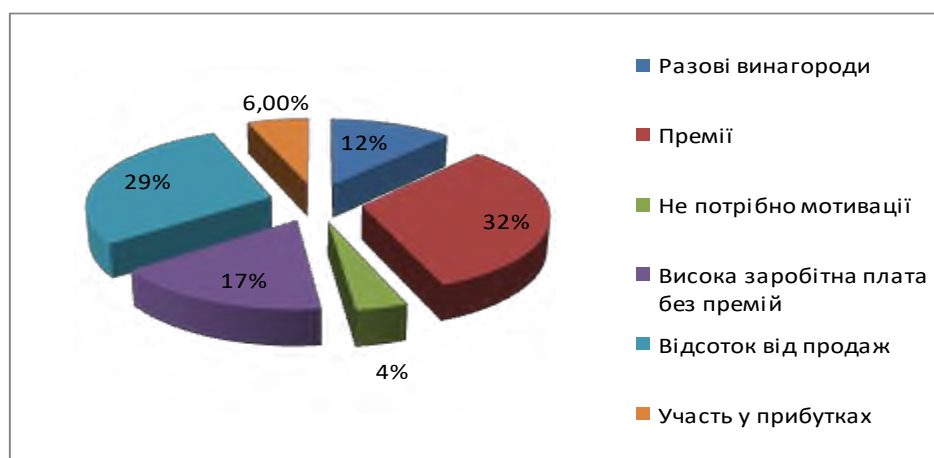


Рис. 2.6. Засоби матеріальної мотивації на ТОВ «Інтехагросервіс»

Більшість опитаних вважає, що в якості мотивації варто застосовувати премії (32%) та відсоток від продаж (29%). У даному контексті мається на увазі бонус для співробітників відділу продажів, менеджерів, які безпосередньо реалізують товари та послуги кінцевому споживачеві, відсоток від продаж розраховується від ціни реалізації конкретного виду товари чи послуги. Щодо

засобів нематеріальної мотивації, то думки опитаних розділились таким чином (див. рис. 2.7).

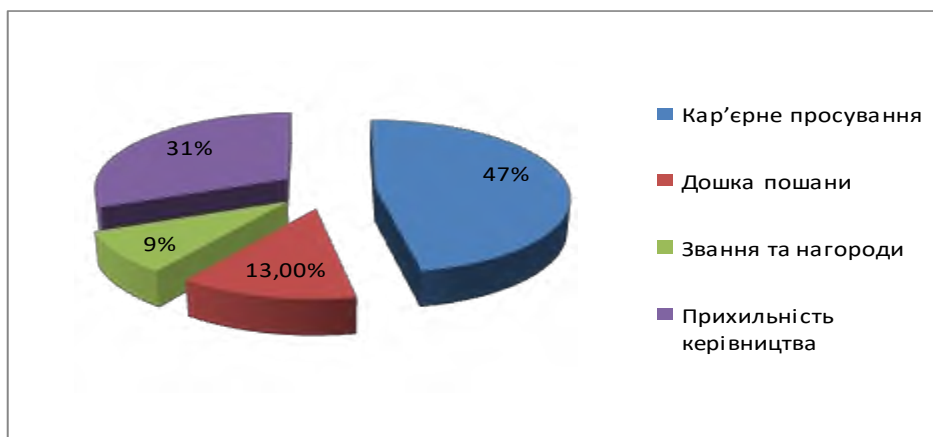


Рис. 2.7. Засоби нематеріальної мотивації на ТОВ «Інтехагросервіс»

Більшість опитаних із засобів нематеріальної мотивації виділяє кар'єрне просування (47%) та прихильність керівництва (31%).

Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 48%, на оцінку «5» - 25% (див.рис. 2.8).

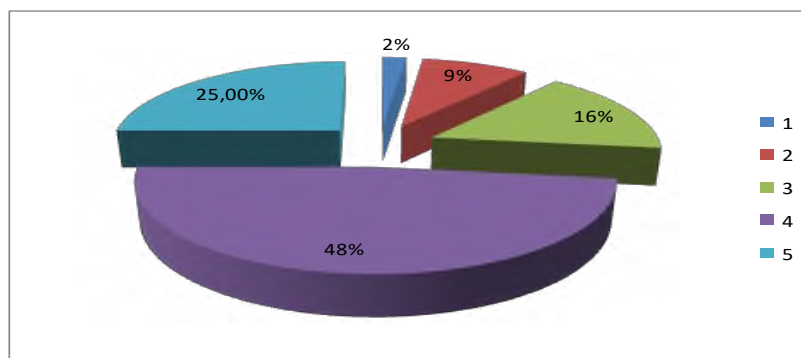


Рис. 2.8. Оцінка системи мотивації праці ТОВ «Інтехагросервіс»

На питання, чи потрібна система мотивації праці на підприємстві лише 6% відповіли, що не потрібна, решта опитаних з різних причин вважає мотивацію потрібною (див. рис. 2.9).



Рис. 2.9. Потреба в мотивації персоналу ТОВ «Інтехагросервіс»

Серед пропозицій щодо матеріальної мотивації більшість опитаних підтримали відсотки від продаж – 29%, премії – 21%, бонуси – 24% та інше – 26% (рис. 2.10). Коментуючи дані значення, варто зазначити, що премії та бонуси мають різне спрямування. Премії видаються співробітникам за позаурочний час роботи, підвищення ефективності роботи відділу або всього підприємства, оскільки воно невелике і кількість персоналу незначна, бонуси ж мають цільове спрямування за результати конкретної роботи. Розмір премій та бонусів визначається керівником відділу кадрів за погодженням директора підприємства.

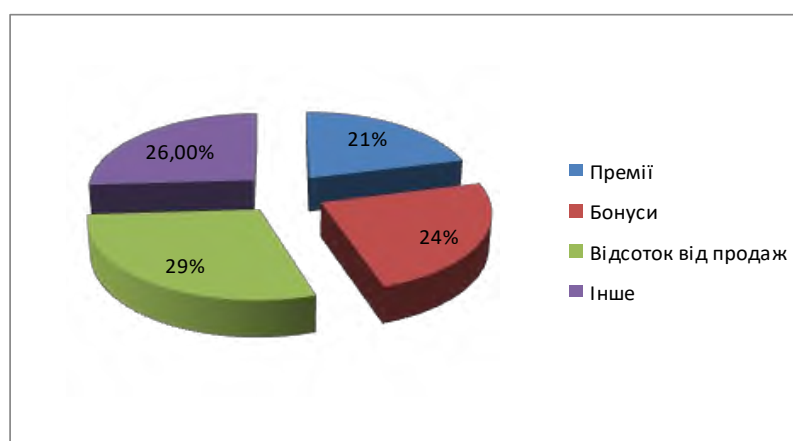


Рис. 2.10. Пропозиції щодо матеріальної мотивації ТОВ «Інтехагросервіс»

Серед проблем опитані співробітники бачать такі (див. рис. 2.11).

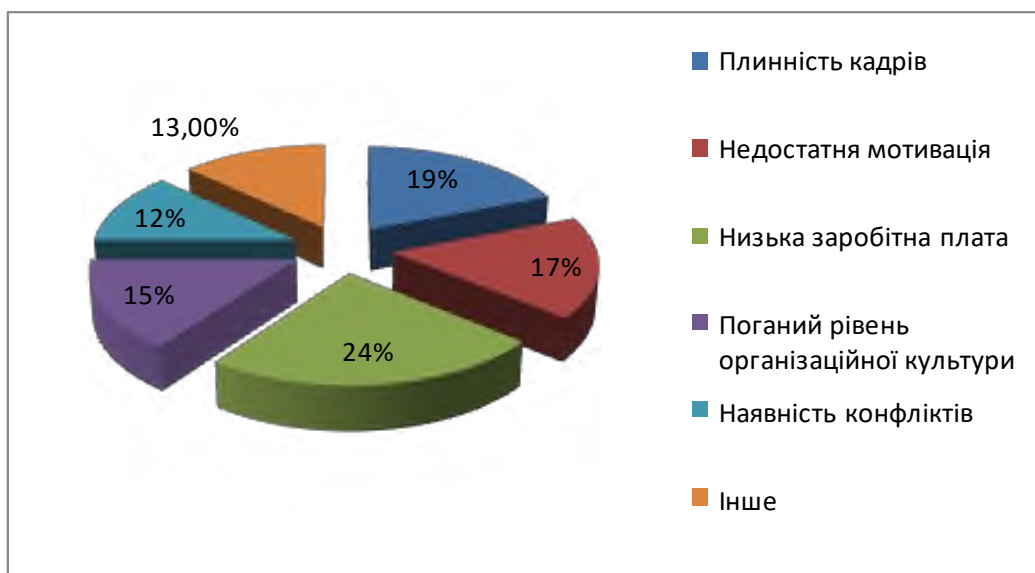


Рис. 2.11. Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом ТОВ «Інтехагросервіс»

Проблеми працівники оцінили досить рівномірно, і вони пов'язані з плинністю кадрів, низькою заробітною платою, низькою мотивацією, наявністю конфліктів та іншими факторами, які негативно впливають на управління персоналом підприємства.

Проблеми підприємства з управління персоналом, в тому числі і що стосується преміювання можна подати у вигляді діаграми Ісікави (див.рис. 2.12).

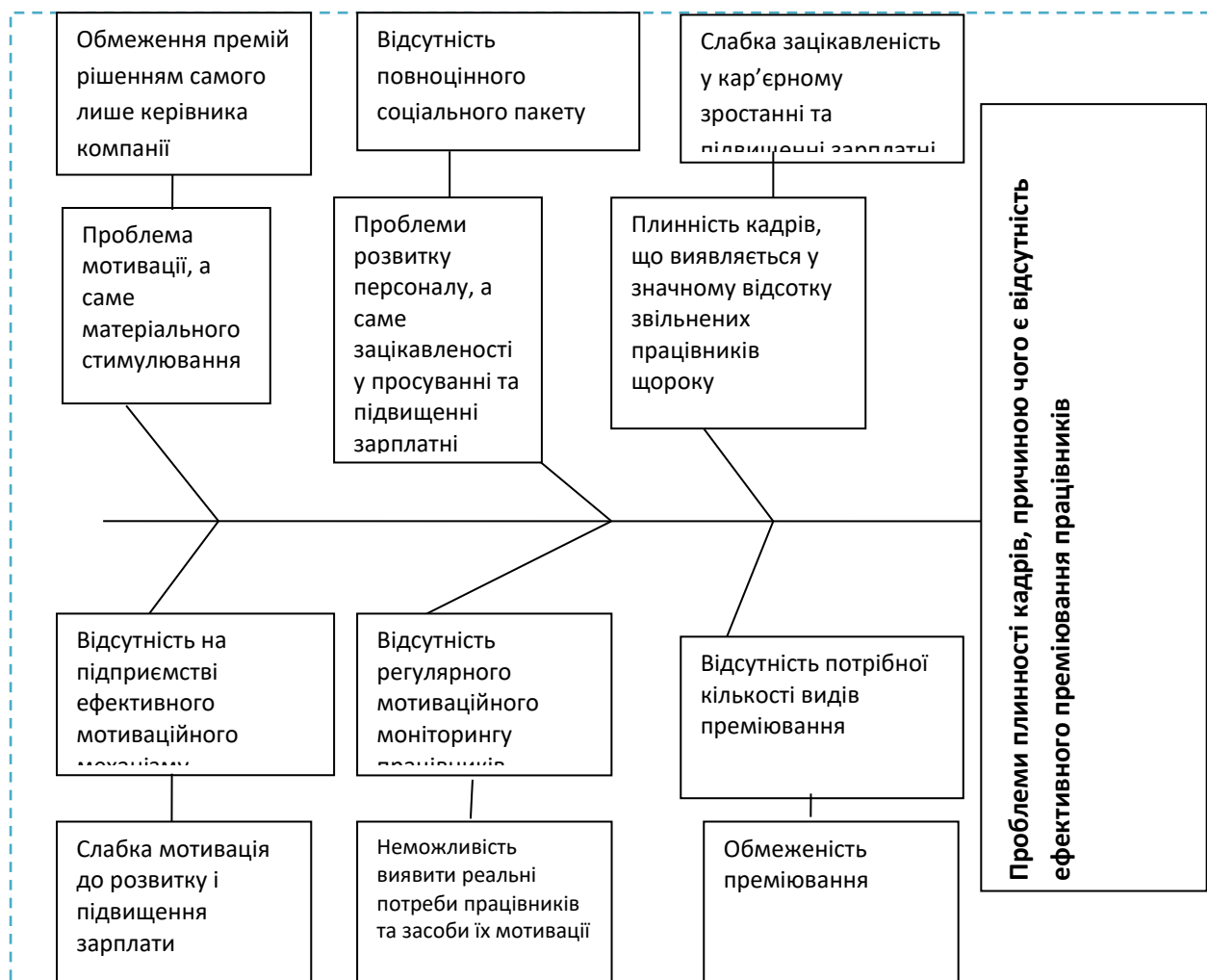


Рис. 2.12. Проблеми плинності кадрів, причиною чого є відсутність ефективного преміювання працівників ТОВ «Інтехагросервіс»

Матеріальна мотивація має різні методи для різних груп працівників ТОВ «Інтехагросервіс». Це пов'язано із різними засобами оцінки результатів праці та її продуктивності. Найбільш чітко можна визначити обов'язки працівників відділу продаж (див. табл. 2.20). Розглянемо оплату праці працівників даного відділу та критерії оцінки якості виконаних робіт (див. табл. 2.21 та 2.22). З таблиці бачимо, що оплата працівників відділу продаж залежить від обсягів продажу.

Таблиця 2.20

Обов'язки працівників відділу продаж ТОВ «Інтехагросервіс»

Посада	Обов'язки
1	2
Керівник відділу продаж	Координувати діяльність робітників відділу, розподіляти обов'язки між ними. Проводити аналіз попиту на ринку та знаходити нові напрямки діяльності підприємства, нові позиції для продажу товарів, або надання додаткових послуг.
Менеджери по напрямкам	Стежити за наявністю необхідних позицій об'єктів та товарів, подавати запити до відділу постачання. Вести цінову політику даного напрямку.

Таблиця 2.21

Критерії оцінки якості виконаних робіт працівниками відділу продаж

Посада	Критерії оцінки якості виконання робіт
1	2
Керівник відділу продаж	Поява нових об'єктів та їх успішний продаж, висока рентабельність продаж, зростання оборотів, зростання кількості клієнтів.
Менеджери по напрямкам	Кількість нових позицій, успішна цінова політика, підвищення рентабельності продаж по напрямку, підвищення обороту, зростання кількості клієнтів.

Таблиця 2.22

Оплата праці персоналу відділу продаж ТОВ «Інтехагросервіс» в 2018 році

Посада	Оплата
1	2
Керівник відділу продаж	ставка 18915 грн. + 1.5 % від торгової націнки проданих за місяць товарів
Провідні менеджери	ставка 16715 грн. + 3 % від торгової націнки проданих за місяць товарів

Керівництво підприємства вважає, що найбільш доцільно матеріально мотивувати працю робітників відділу продаж саме за допомогою застосування бонусної надбавки до стабільної ставки заробітної плати, що розраховується як відсоток від торгової націнки проданих за даний період товарів.

В ТОВ «Інтехагросервіс» за 2017-2018 роки є проблема плинності кадрів, що, в свою чергу, пов'язано з неефективною матеріальною мотивацією. Саме тому дане питання слід розглянути окремо (див.табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Проблеми матеріального стимулювання працівників

Проблема	Характеристика
Відсутність на підприємстві ефективного мотиваційного механізму	На підприємстві немає чіткої програми мотивації, є лише положення про преміювання, яке обмежене і не повне
Відсутність регулярного мотиваційного моніторингу працівників	На підприємстві майже не проводиться мотиваційний моніторинг, тобто не виявляються ті потреби, які дійсно потрібні співробітника
Слабка зацікавленість у кар'єрному зростанні та підвищенні зарплатні	Працівники не зацікавлені у просуванні кар'єрною драбиною через низьку мотивованість та відсутність інформаційного забезпечення щодо самого процесу просування на даному підприємстві
Відсутність потрібної кількості видів преміювання	Кількість видів премій обмежена, часто це просто епізодичні виплати за рішенням керівника, виняток становлять бонуси та відсотки від продажів, які належать не до премій, а до додаткової заробітної плати в цілому
Обмеження премій рішенням самого лише керівника компанії	Рішення щодо премії приймає керівник, і працівник не може розраховувати на регулярні премії, що знижує його продуктивність
Незацікавленість працівників у преміюванні	Обмеження премій призводить до слабкої зацікавленості працівників у їх зростанні
Відсутність повноцінного соціального пакету	Працівники підприємства соціально не захищені, особливо це стосується жінок, які наприклад, виходять у декретні відпустки, лікарняних, витрат на транспорт та інших благ, якими користуються працівники в іноземних компаніях

Отже, підприємству вкрай необхідно проаналізувати потреби своїх працівників та виявити фактори, що впливають на якість їх роботи та підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність діяльності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Інтехагросервіс»

3.1. Шляхи удосконалення матеріального стимулювання праці в ТОВ «Інтехагросервіс» з урахуванням методу мотиваційного профілю

Система нематеріальної мотивації праці у розвиненому суспільстві повинна більше впливати на людину ніж матеріальна. Якщо матеріальна система мотивації забезпечує матеріальну сторону життя людини, то нематеріальна – моральну та духовну. Нематеріальна мотивація праці повинна забезпечувати духовний спокій та впевненість робітника у собі та у його завтрашньому дні.

На жаль, на багатьох підприємств України керівники вважають, що певного мінімуму заробітної плати вистачає робітникові, щоб він не звільнився (адже у країні безробіття і шукати нову роботу дуже важко). Такі керівники не займаються тим, щоб створити сприятливий мікроклімат в колективі і забезпечити повагу робітників до цілей та діяльності організації у якій вони працюють. Вони вважають, що економлять на заробітній платі та додаткових (непотрібних) витратах на персонал. Але не тільки економія витрат підвищує прибуток підприємства – основним фактором його зростання є продуктивність праці. У такому випадку майже 100% вірогідність, що дана економія призведе до падіння темпів зростання прибутку. Нажаль на досліджуваному підприємстві також мало уваги приділяється нематеріальній мотивації персоналу.

Окрім своєї заробітної плати люди не можуть розраховувати на допомогу організації у випадку хвороби, вагітності, смерті родичів, стихійного лиха та інших випадків, коли вона необхідна. Таким чином, співвідношення матеріальних та духовних потреб людини є ознакою, функцією здоров'я суспільства, його добробуту і культури.

Після проведеного аналізу, ми можемо сміливо зауважити, що наявна

статистична та бухгалтерська звітність та використання статистичних методів обробки інформації, яка в ній міститься, не дозволяють отримати повну інформацію про ефективність системи мотивації трудової поведінки працівників ТОВ «Інтехагросервіс» - тому, на нашу думку, доцільно використовувати соціологічні методи оцінювання, зокрема впровадження мотиваційного моніторингу, як умови підвищення ефективності преміювання працівників.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності діяльності виробництва [14, с. 65].

Системно-цільовий підхід в управлінні виправдав себе на практиці. Яскравими тому прикладами стало впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 „Система менеджменту якості. Вимоги» [9], систем управління навколишнім середовищем відповідно до вимог стандарту ISO 14001 [14] і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту BS OHSAS 18001 [9]. Є в Україні підприємства, що впровадили інтегровані системи управління. Так, в одній організації можуть функціонувати система управління якістю і система управління навколишнім середовищем. Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві доцільно здійснювати в комплексі з вимогами стандартів якості.

Достатньо переконливим підтвердженням результативності інтегрованих систем управління можна вважати сертифікат відповідності. Відомо, що добровільна сертифікація систем управління розглядається як інструмент незалежної, максимально об'єктивної оцінки відповідності цих систем вимогам міжнародним стандартам [17].

Тому, перш ніж розробляти систему мотивації працівників, потрібно звернути увагу на уже існуючі і визнані системи управління. Насамперед, це

система управління якістю. Мета впровадження вимог стандарту ISO 9001 — отримання кінцевого продукту, який би задовольняв вимоги споживача, але об'єктом управління, в першу чергу, стають працівники. Тому, з погляду практики, особливе місце в реалізації вимог цього стандарту займає один із принципів менеджменту — залучення працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягати цілі організації, а саме, виготовляти продукцію належної якості.

Хоч у стандарті мова йде про працівників, що впливають на якість продукції, але, зрозуміло, що йдеться про весь штатний склад підприємства, оскільки свій внесок в якість продукції роблять всі без винятку працівники. Якість продукції залежить і від рівня організації робіт та стратегічного й оперативного планування, і від якості розробленої регламентуючої документації, організації робочих місць, якості обслуговування технологічного обладнання, рівня метрологічного забезпечення, якості закупленої продукції для забезпечення виробничого процесу, і від мікроклімату в колективі.

Однак, слід зазначити, що вимоги, які висуває стандарт до персоналу, дуже обмежені. Сучасні теорії управління персоналом розглядають цілий ряд спеціальних напрямів, від яких залежить результативність діяльності персоналу. Це, наприклад, добір і адаптація персоналу, кар'єра і мотивація. Стандарт ISO 9001 не містить вимогу мотивувати працівників для досягнення цілей щодо якості. Та фахівці з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не працюватиме, якщо персонал не мотивований, тому почали брати на озброєння теорії мотивації і ув'язувати їх з системою управління якістю [8]. Такий підхід на сьогодні є перспективним, оскільки система якості, яка побудована згідно з вимогами стандарту ISO 9001, може бути початком для побудови і впровадження системи мотивації працівників. Особливо, коли йдеться про цільове управління.

Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, як

мотиваційний профіль, що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори мотивації працівників організації

№ фактора	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Високий, середній низький
2	Комфортні фізичні умови праці	Високий, середній низький
3	Структурування роботи	Високий, середній низький
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Високий, середній низький
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Високий, середній низький
6	Визнання заслуг	Високий, середній низький
7	Прагнення до досягнень	Високий, середній низький
8	Влада і впливовість	Високий, середній низький
9	Різноманітність і зміни	Високий, середній низький
10	Креативність	Високий, середній низький
11	Самовдосконалення	Високий, середній низький
12	Цікава та корисна робота	Високий, середній низький

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший, через кількість балів.

Тест був сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Результати опитування працівників досліджуваної компанії

можна виразити діаграмою, що наведена на рис. 1.18. По осі Х пронумеровані мотиваційні фактори, згідно з таблицею 1.18, а по осі Y — кількість балів. З рисунку 3.1 видно, що для опитаного працівника найважливішим є фактор 11 — самовдосконалення.

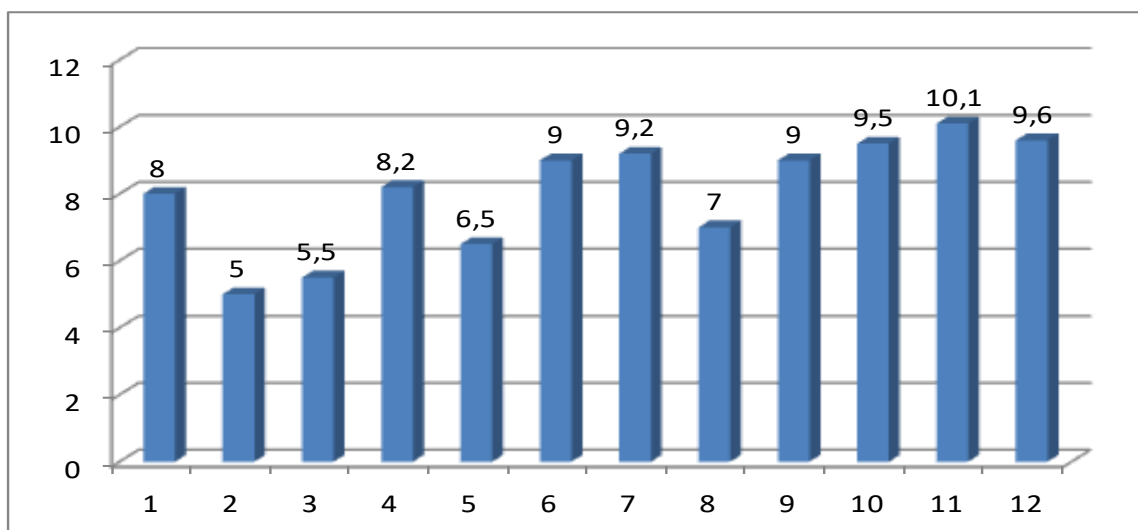


Рис. 3.1. Мотиваційний профіль працівника компанії ТОВ «Інтехагросервіс»

Для наступного етапу потрібно виміряти в ході опитування ступінь задоволеності потреб працівників по кожному фактору. Для цього респонденту пропонується заповнити таблицю 3.2, у третій колонці якої працівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів по шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 — відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 — цілком задоволений.

Таблиця 3.2

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал беруть за 1, а інші визначають через відношення до нього. Таким чином, у таблицю 1.20 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці 1.20 — це номери факторів згідно з таблицею 3.2; другий рядок — результати першого опитування, зведені до десяткового дробу; третій рядок — результати другого опитування.

Мотиваційні потреби	II квадрат					III квадрат					
		1,0						11			
	0,9					9		6,7			
	0,8					10				12	
	0,7					1				8	4
	0,6										
	0,5										
	0,4										5
	0,3										2,3
	0,2										
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
	I квадрат					IV квадрат					
Задоволеність виявлених потреб											

Рис. 3.2. Діаграма мотиваційного профілю працівника ТОВ «Інтехагросервіс»

Далі значення із таблиці необхідно перенести на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (див. рис. 3.2). По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній — їх задоволеність. В першому квадраті значення фактора і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому — значення фактора лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності — від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактора і задоволеності в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому значення фактора знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності — від 0,6 до 1.

Опитавши, робітників ТОВ «Інтехагросервіс», якою повинна бути ідеальна робота для них, вони відповіли, що робота повинна:

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

Спроектована відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи, а так само, за законом узвишся потреб, стимулює до виконання більш складної роботи.

Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів.

Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника матиме інший вигляд. Адже у кожної людини після задоволення одних потреб виникають інші. Але задоволеність цих потреб може бути на рівні 0,1, а може бути на рівні — 0,8. І це принципова різниця. Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, варто запропонувати використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення

мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Таблиця 3.3

Бюлетень стимулів

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	Високий заробіток	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода — це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб — це їх не дати. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різноманітність доплат та надбавок.
9	Різноманітність зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості на підприємстві тягне за собою різноманітність і зміни.
0	Креативність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії — ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.

Продовження табл. 3.3		
11	Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника — використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть скласти кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним ростом. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

Мотиваційний моніторинг ТОВ «Інтехагросервіс» повинен передбачати проведення регулярних опитувань працівників підприємства та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Значення ступеня задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу — буде число з точністю до одного знаку після коми. Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані на дванадцяти факторах мотивації і припустити, що по всіх факторах задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати дванадцять.

Проведення вищеприписаного тестування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу створюють певну систему мотивації, яка показана в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Система мотивації працівника

№ п/п	З а х о д и
1.1	Виявлення мотиваційних потреб працівника через його ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів. (Тест «Мотиваційний профіль»)
1.2	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.3	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
1.4	Визначення потреб працівника, які мають першочергово задовольнятися. (Діаграма мотиваційного профілю працівника)
1.5	Впровадження певних заходів щодо мотивації опитаного працівника
1.6	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.7	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
Через певний час	

Продовження табл. 3.4	
2.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника по дванадцяти факторах мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
Якщо значення мотиваційного потенціалу зменшилось порівнянно з п.1.7, то необхідно приступити до виконання п. 1.1, якщо ж ні, то через певний час потрібно знову виконати п.2.1.	

У таблиці 3.4 показано систему мотивації одного працівника ТОВ «Інтехагросервіс». Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Та є ряд причин, які змушують керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації, спрямовані на всіх працівників однаково.

По-перше. Індивідуально можна мотивувати лише окремих працівників, які займають ключові посади або є прекрасними фахівцями у своїй справі. Інакше, потрібно буде створити цілий підрозділ, працівники якого весь робочий час будуть зайняті тестуванням по кожному співробітнику, що призведе до небажаних наслідків. Та й роботодавці не підуть на такі кроки, оскільки створення кожного нового робочого місця повинно бути обґрунтованим і економічно доцільним.

По-друге. Проведені мною опитування показали, що в кожному окремому підрозділі працівники можуть бути незадоволені роботою з однакових причин. Значення мотиваційних потенціалів кожного працівника в окремо взятому підрозділі, в основному, дуже близькі. І, в першу чергу, ці значення залежать від керівника підрозділу. Тому до працівників одного підрозділу можна застосовувати однакові заходи з мотивації, провівши відповідну роботу з керівником цього підрозділу.

По-третє. Як відомо, стандарт ISO 9001 вимагає, щоб вище керівництво аналізувало чинну в організації систему управління якістю та її процеси. Для того, щоб управляти якістю процесу, необхідно уміти вимірювати його результативність [24]. Звичайно, так само, з певною періодичністю, потрібно аналізувати і систему мотивації. Аналізувати результативність будь-якої

системи можна за визначеними критеріями. Для аналізу результативності системи мотивації можна використати мотиваційний потенціал.

Вхідними даними для аналізу у такому разі буде значення мотиваційних потенціалів підрозділів та підприємства, а вихідними — заходи направлені на поліпшення в системі управління персоналом в цілому на підприємстві або в окремих підрозділах. Такі заходи повинні здійснюватись не одноразово, а систематично; і не просто з певною періодичністю, а й з певною метою. Тому запропонована система мотивації працівників базується на системно-цільовому підході згідно зі стандартом ISO9001:2000.

Необхідно визнавати, що різноманітність потреб має право на існування. Тому першим кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання пропоную використовувати, з одного боку, 12-тифакторну модель мотивації Ш.Річі — П.Мартина, з другого боку, кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12-ма факторами.

На основі кваліметричної моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов'язки. Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

Отже, заходи щодо оптимізації преміювання працівників полягають, у першу чергу, у збільшенні кількості премій. Керівництво планує збільшити чисельність персоналу, оскільки підприємство невелике і розвивається стрімко. Значна увага приділятиметься набору персоналу, його кваліфікації, оцінці здібностей та якостей. Тобто підприємству потрібно збільшувати кількість персоналу, але водночас одразу думати про якість, щоб не витратити темпи зростання продуктивності. Також підприємство мотивуватиме працівників за

допомогою премій, кількість яких планується збільшити, що підвищить мотивованість до роботи та збільшить її ефективність. Премії на підприємстві планується систематизувати, що вони мали не епізодичний, а системний характер.

Для досліджуваного підприємства варто згрупувати усі заходи щодо вдосконалення матеріального стимулювання праці.

Таблиця 3.5

**Проект заходів щодо вдосконалення
матеріального стимулювання працівників ТОВ «Інтехагросервіс»**

Проекти заходів	Дата.	Планові витрати, грн.	Виконавець впровадження заходу
1. Встановлення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та цілями преміювання (передбачає, щоб цілі підприємства відповідали цілям преміювання. Тобто щоб премії підвищували загальну продуктивність і ефективність роботи персоналу і підприємства в цілому)	01.01.2020	50000	Власники ТОВ «Інтехагросервіс», директор
2. Розробка та апробація додаткових показників та умов преміювання (додаткові показники передбачають визначення конкретних розмірів премій за окремі проєкту в абсолютному вираженні, а також розмір щомісячної премії за результатами оцінки роботи працівників по результатам місяця)	01.02.2020	30000	Директор, головний бухгалтер
3. Збільшення розміру премій за результатами роботи на 2-3% від попереднього періоду	01.02.2020	90000	Керівник відділу кадрів
4. Запровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві призведе до : - до зниження конфліктності в організації, - зменшить плинність кадрів, - підвищить ініціативність працівників.	01.06.2020	35000	Власники ТОВ «Інтехагросервіс», директор
5. Інтеграція зарубіжного досвіду провідних компаній з питань преміювання - система «відкладених премій»	01.07.2020	20000	Керівник по персоналу
6. Встановлення системи «Big Brother» з метою матеріального стимулювання праці працівників, які дотримуються дисципліни та введення системи штрафів для тих працівників, які зневажають на вимоги	01.07.2020	150000	Керівник по персоналу
Всього		375000	

Отже, загальна сума на проект оптимізації матеріального стимулювання праці складе 375000 грн., з них 150000 грн. – капітальні витрати.

З наведених витрат поточні витрати такі: збільшення розміру премій за результатами роботи, введення системи оцінки результатів роботи працівників, запровадження практики опитувань на підприємстві з метою виявлення потреб працівників, в тому числі і по преміювання, запровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві, підвищення питомої ваги премій у складі заробітної плати, інші витрати є одноразовими.

Відповідно до зазначеного проекту система преміювання має відповідати певним вимогам, а головне – не суперечити стратегії мотивації на підприємстві.

Стратегія мотивації, елементом якої є оптимізація преміювання досліджуваного підприємства формується через створення відповідної адаптованої мотиваційної моделі. Формування мотиваційної моделі ТОВ «Інтехагросервіс» як комплексно-цільової системи забезпечує поєднання інтересів підприємства і його персоналу. Вона не повинна бути константою, а має змінюватися. Саме тому процес її формування та розвитку - неперервний і повинен оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ організації.

Основа мотиваційної моделі ТОВ «Інтехагросервіс» відображає безпосередню процедуру реалізації процесу мотивації персоналу на підприємстві з визначенням відповідальних за її впровадження осіб, їхнього статусу та функціонального призначення в організаційній структурі управління, а також фінансову сторону виконання положень стратегії мотивації.

Неможливо розробити шаблонний підхід до матеріального стимулювання працівників. Саме тому теоретики та практики менеджменту акцентують увагу не на проектуванні типової моделі мотивації, яка буде придатною до впровадження на будь-якому підприємстві, а на розробці та впровадженні певних критеріїв, принципів, правил організації мотиваційного процесу, яким зможуть управляти менеджери в напрямку, найбільш сприятливому для

організації, та за умови гармонізації відносин власник-працівник у напрямку задоволення інтересів останнього.

Вихідними передумовами проектування моделі матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Інтехагросервіс» є дотримання наступного переліку етапів її розробки і реалізації.

Перш ніж починати розробку даної моделі мотивації персоналу, необхідно зрозуміти, які стратегічні цілі компанія хоче досягти завдяки їй.

Основу моделі матеріального стимулювання праці становить стратегічний план та бізнес-план компанії на визначений період, складовою яких є стратегія управління персоналом - інструмент, за допомогою якого, менеджер по персоналу допомагає власнику досягати його цілі.

При цьому стратегічним завданням менеджера по персоналу при проектуванні моделі матеріального стимулювання для ТОВ «Інтехагросервіс» є забезпечення конкурентних переваг підприємства, тобто організація системи винагород та стимулювання персоналу повинна розроблятися та доопрацьовуватись відповідно до тих цілей, які керівництво заклало в бізнес-плані з врахуванням віддаленої перспективи розвитку організації.

Після визначення цілей розробки та впровадження даної моделі, необхідно дослідити особливості і умови функціонування вже існуючих моделей на інших вітчизняних та зарубіжних підприємствах.

Результатом даного етапу повинні стати оцінка та наукове обґрунтування доцільності адаптації напрацювань у галузі проектування моделей матеріального стимулювання праці на інших підприємствах, що вимагає вивчення мікро- і макросередовища функціонування даної організації, від яких безпосередньо залежить можливість використання накопиченого досвіду.

Наступний етап передбачає вивчення і аналіз основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які впливають на процес управління персоналом і на матеріальне стимулювання праці працівників, що дозволить виявити імовірні перешкоди на шляху впровадження

нововведень, а також потенційні можливості менеджменту в напрямку вдосконалення проектованої моделі матеріального стимулювання праці.

Розробка та впровадження мотиваційної моделі вимагає оптимізації організаційної структури управління підприємством, у тому числі - служби управління персоналом.

Відповідно до сучасних концепцій управління організацією, менеджеру по персоналу відводиться роль стратегічного партнера керівництва, що надає йому більшої самостійності та рівноправності при відстоюванні інтересів служби управління персоналом у взаємовідносинах із вищим керівництвом та іншими підрозділами підприємства і, відповідно, підвищує результативність при реалізації основних положень кадрової політики.

На жаль, все ще зберігається негативне ставлення більшості керівників до служби управління персоналом як такої, що має низький і другорядний організаційний статус та є слабкою в професіональному плані. Це позначається на можливості розробки та впровадження останньою ефективної моделі мотивації персоналу.

Також, необхідно визначити технологію матеріального стимулювання праці, здійснити вибір відповідних методів та інструментів впливу на персонал, їх розумне комплексне поєднання, встановити основні складові компенсаційного пакету працівників, співвідношення матеріальної та нематеріальної його складових з метою отримання максимального результату від функціонування даної моделі.

На основі вивчення положень політики матеріального стимулювання праці ТОВ «Інтехагросервіс», менеджеру необхідно оцінити наявність в достатній кількості фінансових ресурсів для реалізації стратегії винагороджування працівників і скласти бюджет витрат на управління персоналом.

Прикінцевими завданнями менеджера по персоналу є визначення відповідальних за реалізацію розробленої моделі матеріального стимулювання праці персоналу, ознайомлення їх із характером її функціонування та їхніми

прямими обов'язками, встановлення термінів її впровадження та розроблення системи критеріїв діагностики ефективності функціонування даної моделі.

Пропонований алгоритм дозволяє побудувати адекватну певному підприємству організаційно-економічну модель матеріального стимулювання персоналу у вигляді комплексу елементів, призначених для розв'язання складного організаційного, економічного, соціального і технічного завдання управління мотивацією персоналу.

Модель матеріального стимулювання праці ТОВ «Інтехагросервіс» повинна розроблятися з врахуванням особливостей персоналу, який працює в організації, а саме - потреб, інтересів, установок та ціннісних орієнтацій працівників. Також слід враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори, що впливають на організації всередині та ззовні, а також фінансове становище та сформовані на підприємстві традиції роботи.

Проте, реалізація інноваційної моделі буде недовершеною без відповідного удосконалення застосовуваних на підприємстві форм матеріального та нематеріального стимулювання, які безпосередньо впливають на ступінь активності діяльності менеджера по персоналу та на величину витрат, пов'язаних із реалізацією мотиваційної стратегії.

Зважаючи на складність та неперервність впровадження моделі матеріального стимулювання в практику функціонування підприємства, очевидним та незаперечним є факт, що управління мотивацією персоналу слід доручати кваліфікованим і компетентним фахівцям в даній галузі з необхідним рівнем знань та досвіду, розумінням психології людської поведінки та лідерськими здібностями.

Менеджери використовують ряд матеріальних та нематеріальних методів стимулювання і заохочення працівників заради досягнення організаційних цілей, які потребують наявності фінансового підґрунтя їх реалізації. Тобто, для того, що мати можливість реалізувати програму мотивації персоналу, менеджери повинні володіти певними ресурсами.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- визначення розмірів премій та джерел виплати;
- перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню;
- визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

Дотриманням певних вимог до розробки системи преміювання можливо забезпечити найприйнятніший вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимулювання.

Перша вимога: показники і умови преміювання повинні, по-перше, відповідати завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника .

Друга вимога: важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Так, за великої кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж, зростає ймовірність їх невиконання, що стає чинником демотивації.

Третя вимога: принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному , тобто мотиваційний вплив одних не повинен спричиняти погіршення інших.

Четверта вимога: необхідно передбачити обґрунтування розміру премії, тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Виходячи з принципу "така ж премія за такі ж додаткові зусилля", можна зробити висновок, що в разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових зусиль.

П'ята вимога: до переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) чи на поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Інакше кажучи, працівників, які не здатні

змінити ситуацію на краще у певній сфері виробництва (адже це від них не залежить), за такими показниками не варто преміювати взагалі.

Шоста вимога: під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід урахувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період. Так, робітників преміюють за поточні результати основної діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників.

Розглянуті вимоги є основними, але ними не обмежуються вимоги до розробки ефективної системи преміювання.

Дотримання наведених вимог сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують підвищення трудової активності персоналу і спрямування її на досягнення як особистої мети, так і цілей організації в цілому.

Таким чином, система преміювання є важливою частиною діяльності підприємства. Адже премії дають змогу мотивувати працівників на високопродуктивну працю, що веде за собою підвищення технічного рівня та якості продукції. А дотримання основних вимог до розробки системи преміювання підприємством, що є основою раціональної системи преміювання, призведе до максимального стимулювання робітників і, як наслідок, забезпечить високу продуктивність праці на підприємстві.

3.2. Розробка мотиваційного механізму (пропозиції щодо використання КПЕ для вдосконалення стимулювання праці на ТОВ «Інтехагросервіс»)

Чільне місце в системі мотивації найманих працівників посідає заробітна плата, оскільки для них вона є основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту, а також складає постійну частину компенсаційного

пакета ТОВ «Інтехагросервіс». З метою удосконалення організації заробітної плати та підвищення ефективності роботи працівників слід запровадити систему оцінки роботи персоналу та методики розрахунку заробітної плати

Для розуміння роботи запропонованої методики розрахунку заробітної плати змодельюємо ситуацію нарахування місячної зарплати для двох співробітників ТОВ «Інтехагросервіс», а саме: комерційного директора (Корнелюк В.В.), ІТ-програміст (Воропаєвої В.К.).

Цим співробітникам у межах експерименту на грудень 2019 року призначатиметься кілька так званих ключових показників ефективності (КПЕ) – головних показників результативності їх роботи в цьому місяці. Отже, під КПЕ розуміються результати, що очікуються від зазначених співробітників у цьому періоді, враховуючи заплановані показники усього підприємства. Для усіх КПЕ існує "План" – числовий вираз КПЕ, що є цільовим, ідеальним показником точного виконання або перевиконання якого має прагнути співробітник для отримання максимально можливої величини заробітної плати.

Планові значення КПЕ мають встановлюватися сумісними зусиллями керівництва (встановлення цільових значень діяльності підприємства має обов'язково враховувати SMART-принципи планування) та перед початком звітнього періоду обговорюватися співробітниками з їх лінійними керівниками.

Кожному співробітнику виплачується фіксований оклад – базова заробітна плата, залежно від фактично відпрацьованого часу, та премія, розмір якої розраховуватиметься залежно від відсотка виконання запланованого показника КПЕ.

Для зручності роботи усі КПЕ зведені в одну окрему таблицю, тому що деякі КПЕ можуть одночасно призначатися різним співробітникам (табл. 3.6). Для деяких КПЕ, таких як обсяг продажів, виручка, бажане перевищення "Факту" над "Планом" (мотивація на збільшення факту). Для інших КПЕ, такі як залишки на складі, заборгованість, рівень витрат, бажане зменшення "Факту"

порівняно з "Планом" (мотивація на зменшення). Тож розглянемо детальніше схему нарахування премій за фактичними результатами роботи (табл. 3.6).

Треба відзначити, що виконання плану у наведеній методології не є єдиним управлінським важелем [6].

Для оцінки важкості досягнення певного показника та формування розуміння його загальної важливості ми додаємо колонку «Вага КПЕ» У таблиці знаходиться кількісний показник, який показує, наскільки "Факт" відрізняється від "Плану". Саме він впливає на величину додаткової премії, яка розраховується шляхом знаходження добутку преміального фонду та отриманого відсотка досягнення запланованого результату. В осередку І відображено максимально можливу преміальну частину для кожного співробітника. Чим більший цей коефіцієнт, тим більший преміальний фонд оплати праці. У стовпці показано власне розрахункову премію по кожному КПЕ і сумарно – для кожного співробітника. Повну суму заробітної плати, що складається з преміальної розрахункової частини та фіксованого окладу показано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Приклад розрахунку заробітної плати

№ п/п	Посада та КПЕ	ПІБ	Ставка, грн.	План	Факт	% викон.	КПЕ	Розмір ФОП	Премія, грн.	З/п, грн.	Примітка
1	Комерц. директор	Корнелюк В.В..	10200,0					1000		10200(-168,22)	
	Обсяг продажів (валова виручка), грн.			5 500 000	5 000 100	90,91%	30		-272,73		Мотивація на збільшення
	Дотримання встановленого бюджету витрат, грн			2 800 000	2 600 000	107,96%	20		+215,38		Мотивація на зменшення
	Кількість втрачених клієнтів, грн			1 000 000	500 000	200,0%	10		-200,00		Мотивація на зменшення
	Розмір дебіторської заборгованості, грн			500 000	480 000	104,17%	15		+156,25		Мотивація на зменшення
	Кількість нових клієнтів (кл.А)			11	8	72,73%	25		-181,82		Мотивація на збільшення
2	ІТ-програміст	Воропаєва В.К.	7200,0				100	1500	1026,19	7200+1451,82= = 8651	

Продовження табл. 3.7											
	Обсяг клієнтів, яких обслуговує відділ ІТ, грн			500000	500 000	90,91%	10		-136,37		Мотивація на збільшення
	Особистий обсяг клієнтів, грн			100 000	150 000	104,17%	40		+625,00		Мотивація на збільшення
	Розмір втрачених клієнтів, грн			1 000 000	500 000	133,33%	20		-400,00		Мотивація на зменшення
	Кількість нових клієнтів (кл.А)			12	13	125,0%	30		+337,50		Мотивація на збільшення

Для доведення матеріальної ефективності нової системи оплати праці ми проведемо порівняльний аналіз заробітних плат одного із співробітників двома методами. Оскільки запропонована методика обліку заробітної плати може застосовуватися як для адміністративно-управлінського персоналу, так і для працівників компанії, проведемо порівняльні розрахунки саме для працівників досліджуваної організації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Отже, заробітна плата працівника Корнелюк В.В. становить 10031,78 грн., Воропаєвої В.К. 8651 грн. Для визначення розміру її матеріальної винагороди за запропонованою системою потрібно врахувати цілі (або ключові показники ефективності), поставлені перед співробітником, які відмічені в попередній таблиці та їх значущість для досягнення стратегічних планів ТОВ «Інтехагросервіс». Аналогічний розрахунок виконаємо і для менеджера з продажу Онищенко А.В.

Отже, загальна заробітна плата Онищенко А.В. становитиме 4320,0 грн., з яких 700 грн. було нараховано як бонус за досягнуті результати діяльності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Приклад розрахунку заробітної плати Онищенко А.В.

№ п/п	Посада та КПЕ	ПІБ	Ставка, грн.	План	Факт	% викон.	КПЕ	Розмір ФОП	Премія, грн.	З/п, грн.	Примітка
1	Менеджер з продажу	Онищенко А.В	3350,00					1000			

Продовження табл. 3.8											
	Збільшення обсягу клієнтів			5	5	100,0	70		700,00		Мотива- ція на збіль- шення
	Зменшення дебіторської заборгованос- ті			10	9	90,0	30		270,00		Мотива- ція на змен- шення
							100		970,0	4320,0	

Ще однією перевагою цієї системи розрахунків, окрім інноваційності та економічності, є простота, прозорість, чіткість, а також можливість використання для усіх категорій персоналу.

Справедлива та пов'язана із кінцевими результатами система оплати праці вважається основною складовою побудови стійкої мотиваційної атмосфери на підприємстві. Запропонована інноваційна методика із розробленим інструментарієм індивідуального обліку заробітної плати персоналу є значним кроком в актуалізації сучасних підходів до організації оплати праці.

Оскільки співробітникам надається можливість значною мірою впливати на величину їх винагороди, враховуючи психологічні особливості, можна прогнозувати сталий рівень мотивації та підвищення ефективності функціонування підприємства загалом, оскільки зростання продуктивності робітників прямо пропорційно впливатиме на загальну прибутковість. Отримані висновки підтверджені не тільки проектними розрахунками, але й фактичними результатами впровадження подібного роду систем оплати праці на інших підприємствах та статистичними спостереженнями численних консалтингових і дослідницьких фірм.

Наведена методика обчислення заробітної плати персоналу ґрунтується на ідентичних принципах винагороди як адміністративно-управлінського персоналу, так і працівників. Такий принцип оцінки переважно враховує мотиваційні аспекти, але ж сучасні тенденції до максимальної індивідуалізації

вимагають підвищеної диференціації в питаннях оплати праці та мотивації загалом. Саме тому подальшій розробці підлягає методика нарахування заробітної плати виробничого персоналу, яка краще відповідатиме їх специфіці та потребам.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для визначення показників використано методику експертного опитування, а для аналізу отриманих даних – метод стандартного розподілу ймовірностей. Згідно технології вказаної у попередньому підрозділі, проведемо розрахунки у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розподіл думок експертів згідно метода стандартного розподілу ймовірностей

Експерти	1	2	3	4	5
Приріст чистого доходу від реалізації (x_i), тис. грн.	6600	4760	6400	7400	4640
Середнє значення вибірки (\bar{x}), тис. грн.	6960				
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	640,0	-1200,0	440,0	1440,0	-1320,0
ΔO^2	409600,0	1440000,0	193600,0	2073600,0	1742400,0

Для того, щоб визначити однорідність думок експертів, використаємо коефіцієнт варіації. Розрахуємо такий показник:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{5859200,0}{5}} = 1082,1$$

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{1082,1}{5859200,0} \cdot 100\% = 18,16\%$$

Розраховані дані засвідчують те, що вибірка є однорідною.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 6400 тис. грн.

Примітка. Найбільш вірогідний обсяг реалізації визначається методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (в порядку зростання показника):

4640	4760	<u>6400</u>	6600	7400
------	------	-------------	------	------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 7400 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 3640 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (O + 4 * B + П) / 6 = (4640 + 4 * 6400 + 7400) / 6 = 6344,8 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$6344,8 / 65681 * 100\% = 9,66\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 49547 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 11255 тис. грн., змінні витрати - 38292 тис. грн.

Заплануємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 9,66% та збільшення на 225 тис. грн. витрат на преміювання (вони теж за своїми характеристиками є змінними):

$$38292 * 9,66\% + 225 = 3583,5 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням даного заходу. За своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому разі дорівнює приросту повних витрат.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції (ΔПр) в проектному році:

$$6344,8 - 3583,5 = 2761,4 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$2761,4 \times (1 - 0,18) = 2264,3 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від введення заходів в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від впровадження заходів, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст змінних витрат	3583,5
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	3583,5
Приріст прибутку від реалізації продукції	2761,4
Приріст чистого прибутку	2264,3

$$5140 - 3222,8 = 1917,2 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації становитиме:

$$1917,2 \times 0,82 = 1572,1 \text{ тис. грн.}$$

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

Капітальні витрати (початкові інвестиції), що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою

$$K_n (III) = K + D - B_{p.o} - B_{бр} + K_{бод} + K_{сум} + K_{ини} + Z_{ок},$$

де K_n — витрати на придбання нового обладнання та добудову споруд;

K – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання ($K = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

D – витрати на демонтаж обладнання;

$V_{р.о}$ – вартість реалізованого обладнання;

$V_{бр}$ – сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{інш}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{о.к}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва.

Для даного заходу за умови відсутності окремих витрат формула для розрахунку капітальних витрат спрощується, включатиме повну початкову вартість впроваджуваного обладнання та зміну обігових коштів і буде мати вигляд:

$$K_n = K_o + K_{тр} + K_m + Z_{ок}$$

$$Kn = 150x(100+4+1+10)/100 = 172,5 \text{ тис грн}$$

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

$$3358,5x0,82x0,04 = 110,2 \text{ тис. грн.}$$

Капітальні витрати (початкові інвестиції), необхідні для впровадження заходу, складатимуть:

$$III = 172,5 + 110,2 = 282,7 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta\Pi_{\text{ч}}$) склав 2264,3 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень (недисконтований) розраховуємо за формулою:

$$T = K_{\text{н}} / \Delta\Pi_{\text{ч}} = 282,7 / 2264,3 = 0,13 \text{ року}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 20%.

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$\text{ЧГП} = \Delta\Pi_{\text{р}} - n + \Delta A_{\text{м}} = \Delta\Pi_{\text{р}} - n + \text{НАм}_{\text{обл}} \cdot K_{\text{обл}} + \text{НАм}_{\text{буд}} \cdot K_{\text{буд}},$$

де $\Delta A_{\text{м}}$ – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$\text{НАм}_{\text{обл.}}$, $\text{НАм}_{\text{буд}}$ – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{\text{обл}}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання що включає: ціну обладнання, транспортні витрати, заготівельно-складські витрати, витрати на проектування, витрати на монтаж;

$K_{\text{буд}}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення.

Оскільки це нововведення передбачає встановлення лише нового обладнання без виконання будівельних робіт, то

$$\Delta A_{\text{м}} = 172,5 \times 0,20 = 34,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Пp - n + \Delta A_{M_{обл}} = 2264,3 + 34,5 = 2298,8 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \cdot \alpha_i, \text{ де}$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ або ставки кредитування комерційного банку . Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань (A_m , %):

$$T_{ж.ц} = N = \frac{100}{A_m},$$

де A_m – норма амортизаційних відрахувань – 20%. $T_{осн} = 100/20 = 5$ років.

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де: i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 20%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 0,833$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 0,694$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 0,579$$

4 рік $\alpha_4 = 0,482$

5 рік $\alpha_5 = 0,402$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$$= 2298,8 * (0,833 + 0,694 + 0,579 + 0,482 + 0,402) = 2298,8 * 2,99 = 6873,4 \text{ тис.}$$

грн.

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ =$$

$$6873,4 - 282,7 = 6590,7 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = \frac{282,7}{1374,74} = 0,21 \text{ роки} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = \frac{6873,7}{5} = 1374,74 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \frac{6590,7}{282,7} = 23,31 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \sum_{i=1}^N NB_i / PI = 6873,4/282,7 = 24,31 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження міні-комбикормового цеху.

Таблиця 3.11

Основні показники ефективності запропонованого заходу щодо впровадження системи мотивації ТОВ «Інтехагросервіс»

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	282,7
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	2761,4
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	2264,3
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	6873,4
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	6590,7
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,13
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,21
8. Індекс доходності		23,31
9. Індекс прибутковості		24,31

Проект є соціально ефективним. Планується зниження плинності кадрів з 8,8 до 6,5%. По-друге, збільшиться прибуток підприємства внаслідок змін мотивації працівників.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація - це найважливіша внутрішня характеристика людини, яка відображає особливості його мотиваційної структури і визначальний процес формування, актуалізації і реалізації мотивів під впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх факторів. Мотивація виступає як об'єкт управління, тобто об'єкт цілеспрямованого впливу з боку суб'єкта управління за допомогою використання стимулів з метою формування мотивів, які визначають трудову поведінку працівника.

2. Підсумовуючи всі розглянуті теорії мотивації, можна зробити висновок, що вони можуть застосовуватись для побудови мотиваційних систем за умови, що їхнє використання відповідає внутрішньому і зовнішньому середовищу організації, особливостям груп працівників, їхній кваліфікації, рівню освіти. Застосування будь-якої з них у чистому вигляді на підприємствах України в даний період практично неможливе. Виникає необхідність створення нової комплексної моделі мотивації праці у сфері управління підприємством, яка б враховувала сучасні економічні умови та особливості розвитку ринкових відносин в Україні.

Здійснюючи аналіз думок різних вчених в даній галузі, нами запропоновано під мотивацією персоналу розуміти організаційно-економічний механізм, який поєднує як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на особистість, визначаючи її поведінку щодо досягнення особистісних цілей і цілей організації.

3. Досвід, накопичений провідними корпораціями США, Японії, західних країн по стимулюванню праці, представляє для нас великий інтерес. Разом з тим, вирішуючи питання про застосування тієї або іншої моделі стимулювання праці, необхідно враховувати конкретні умови існування того або іншого підприємства, фірми, трудової організації, економічну доцільність нововведення й впроваджувати тільки те, що необхідно й що підходить для українського менталітету. В іншому випадку будь-яке нововведення буде

марним, непрацевдатним і принесе тільки шкоду.

4. В роботі досліджувалося ТОВ «Інтехагросервіс», що є дилером більше 20 підприємств сільськогосподарського машинобудування України, Білорусі та Європи. Здійснює прямі поставки техніки від машинобудівних підприємств сільгоспвиробникам та її ремонт.

Дохід від реалізації продукції у 2018 році збільшується, зменшується собівартість реалізованої продукції. Спостерігається зростання чистого прибутку у 2018 році на 19802 тис грн. Рентабельність витрат у 2018 році склала 52,98%, в порівнянні з 2016 роком вона збільшилася на 51,77 пп.

На підставі проведеного аналізу, можна визначити збільшення прибутку протягом 2016-2017 років. Зменшення чистого прибутку у 2018 році на 26164 тис грн відбулося за рахунок зменшення рентабельності на 37,64пп (24722,9 тис грн) а за рахунок зменшення доходу прибуток зменшився на 1441,1 тис грн. Показники рентабельності збільшується, у 2015 році прибутковість діяльності склала 1,21%, тоді як у 2018 році – 52,98%.

5. В Товаристві встановлюється посадові оклади для керівників та спеціалістів визначаються згідно затвердженого штатного розпису Товариства та встановлюються індивідуально з закріпленням в трудовому договорі та наказі при прийнятті на роботу. Крім того в товаристві встановлюються такі види преміальних винагород, що надаються з урахуванням процедури подання клопотань, викладеною в п.10 Положення: заохочення за відмінне виконання трудових обов'язків, збільшення продуктивності праці, тривалу та сумлінну роботу, інновації в роботі та інші навички: подяка; цінний дарунок; похвальна грамота.

6. Чільне місце в системі мотивації найманих працівників посідає заробітна плата, оскільки для них вона є основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту, а також складає постійну частину компенсаційного пакета ТОВ «Інтерагротехсервіс».

В ТОВ «Інтехагросервіс» за 2017-2018 роки є проблема плинності кадрів, що, в свою чергу, пов'язано з неефективною матеріальною мотивацією.

Підприємству вкрай необхідно проаналізувати потреби своїх працівників та виявити фактори, що впливають на якість їх роботи та підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність діяльності підприємства в цілому.

7. Доведено, що аналіз мотиваційного профілю персоналу є дуже важливим етапом при розробці системи ефективного управління плинністю кадрів підприємства. Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу особливу увагу слід приділяти аналізу стану організаційної культури. Застосування запропонованої методики аналізу організаційної культури дозволить віднайти керівництву підприємства більш ефективні заходи управління плинністю кадрів, мінімізувати слабкі сторони у формуванні та використанні кадрового потенціалу.

8. Оптимізація мотивації для досліджуваного підприємства полягає у збільшенні премій для працівників, проте воно має бути підтвержене ефективністю роботи, для чого пропонується введення системи оцінки роботи працівників підприємства.

Керівництво запроектувало на заходи з мотивації 375000 грн. у плановому періоді та впевнене, що ці заходи будуть ефективними та підвищать ефективність управління персоналом на підприємстві.

9. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення мотиваційних заходів, що підтверджується такими показниками: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 6590,7 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,21 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам. $ID = 23,31 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту. $IP = 24,31 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Також існує позитивний соціальний ефект від реалізації проекту мотивації працівників ТОВ «Інтехагросервіс». Це обумовлено розвитком діяльності відділу по управлінню персоналом.

Високий рівень соціальної і економічної ефективності проекту вдосконалення мотиваційного механізму, відповідність її стратегічним цілям компанії, обумовлює доцільність впровадження її в ТОВ «Інтехагросервіс».