

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«Роль мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування компанії»

Виконав: студент
Групи ПТБД-41
Спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Фринцко Юрій Романович

Керівник
к.е.н., доцент кафедри фінансів
доц Мацьків Володимир Володимирович

Рецензент
д.е.н., проф., кафедри фінансів
Щур Роман Іванович

Івано-Франківськ – 2024

Зміст

| | |
|---|-----|
| Вступ | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ | 7 |
| 1.1. Сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства | 7 |
| 1.2. Сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу | 13 |
| 1.3. Міжнародний досвід у сфері підтримки та підвищення мотивації праці та можливість його використання в Україні | 20 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» | 28 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» | 28 |
| 2.2. Фінансовий стан, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства | 37 |
| 2.3. Аналіз організації системи мотивації та стимулювання ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» | 50 |
| РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» | 63 |
| 3.1. Шляхи удосконалення матеріального стимулювання праці в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» з урахуванням методу мотиваційного профілю | 63 |
| 3.2. Перспективні напрями удосконалення систем мотивації в забезпеченні стабільності функціонування компанії | 80 |
| РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 90 |
| Висновок | 93 |
| Список використаних джерел | 96 |
| Додатки | 102 |

Вступ

Актуальність теми. Ефективне управління персоналом є ключовим фактором стабільності та процвітання будь-якої компанії. Одним із центральних елементів цього процесу є мотивація та стимулювання працівників. В умовах сучасної ринкової економіки, де конкуренція на всіх рівнях стає дедалі жорсткішою, забезпечення високого рівня мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Адже від залученості та задоволеності працівників залежить продуктивність їх праці, якість виконання завдань та, зрештою, успіх підприємства в цілому.

Мотивація та стимулювання працівників є комплексним процесом, який охоплює як матеріальні, так і нематеріальні засоби впливу. Матеріальні фактори включають заробітну плату, премії, бонуси та інші види фінансового заохочення. Нематеріальні ж аспекти мотивації охоплюють такі важливі фактори, як визнання, можливості професійного росту, комфортні умови праці, корпоративна культура та інші.

У даній бакалаврській роботі буде розглянуто роль мотивації та стимулювання персоналу у забезпеченні стабільності функціонування компанії. Основна увага буде зосереджена на аналізі теоретичних аспектів мотивації, дослідженні різних підходів до стимулювання працівників, а також на практичних прикладах застосування цих підходів у реальних бізнес-умовах.

Метою роботи є вивчення впливу різних мотиваційних стратегій на продуктивність та задоволеність працівників, а також визначення найефективніших методів стимулювання, які сприяють довгостроковій стабільності компанії. Зокрема, буде проаналізовано, як різні мотиваційні підходи можуть допомогти у зниженні плинності кадрів, покращенні корпоративної культури та підвищенні загальної ефективності бізнесу.

Таким чином, ця бакалаврська робота має на меті не тільки поглиблене теоретичне дослідження теми мотивації та стимулювання персоналу, але й надання практичних рекомендацій для менеджерів та керівників компаній щодо

оптимізації управлінських процесів з метою досягнення стабільності та успіху організації.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні *завдання*:

- Розглянути основні теорії мотивації, включаючи класичні та сучасні підходи.
- Визначити ключові фактори, які впливають на мотивацію працівників.
- Описати матеріальні методи стимулювання, такі як заробітна плата, премії, бонуси та інші форми фінансового заохочення.
- Дослідити нематеріальні методи стимулювання, включаючи визнання, можливості професійного розвитку, покращення умов праці та інші.
- Вивчити, як мотивація працівників впливає на їх продуктивність та ефективність роботи.
- Проаналізувати зв'язок між мотивацією персоналу та рівнем плинності кадрів.
- Провести аналіз успішних кейсів з практики управління персоналом у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“».
- Виявити найбільш ефективні методи мотивації, які сприяли стабільності та розвитку ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“».
- Запропонувати конкретні заходи для покращення мотиваційних стратегій у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“».
- Надати рекомендації щодо впровадження комплексних програм мотивації, спрямованих на довгострокове утримання працівників та підвищення їх задоволеності роботою.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“».

Предметом дослідження є мотивація та стимулювання персоналу як ключових факторів, що впливають на стабільність функціонування компанії.

Методи дослідження. Вивчення та аналіз існуючих теоретичних і емпіричних досліджень з питань мотивації та стимулювання персоналу.

Ознайомлення з основними теоріями мотивації (теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, теорія очікувань Врума та інші).

Дослідження конкретних випадків (кейсів) з практики управління персоналом у ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“».

Аналіз успішних прикладів впровадження мотиваційних програм і їх впливу на стабільність функціонування компанії.

Обробка та аналіз зібраних даних з опитувань та анкетування за допомогою статистичних методів.

Визначення кореляцій між рівнем мотивації працівників та показниками стабільності функціонування компанії.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до вивчення мотивації та стимулювання персоналу, а також у визначенні їхнього впливу на стабільність функціонування компанії. Основні аспекти наукової новизни включають:

Інтеграція теоретичних та практичних аспектів мотивації. Проведення детального аналізу сучасних теорій мотивації та їх застосування в реальних бізнес-умовах. Узагальнення найновіших підходів та методик у сфері мотивації та стимулювання персоналу.

Розробка нових критеріїв оцінки ефективності мотиваційних програм. Визначення та обґрунтування нових показників для вимірювання впливу мотивації на стабільність та продуктивність компанії. Пропозиція інноваційних методів для оцінки рівня задоволеності працівників та їх мотивації.

Вивчення впливу мотиваційних стратегій на різні аспекти функціонування компанії. Дослідження зв'язку між мотиваційними програмами та плинністю кадрів, а також їхнім впливом на корпоративну культуру та ефективність бізнес-процесів. Аналіз конкретних прикладів з практики різних компаній, що дозволяє зробити висновки про ефективність різних мотиваційних стратегій у різних умовах.

Розробка практичних рекомендацій для вдосконалення мотиваційних систем. Створення комплексу рекомендацій для керівників компаній щодо

впровадження ефективних мотиваційних програм, спрямованих на довгострокову стабільність та розвиток організацій. Врахування особливостей різних галузей та корпоративних культур при розробці мотиваційних стратегій.

Інноваційний підхід до синтезу даних. Використання сучасних методів статистичного аналізу для обробки результатів опитувань та анкетування. Запровадження нових підходів до синтезу та узагальнення отриманих даних для формулювання практичних рекомендацій.

Таким чином, наукова новизна роботи полягає в глибокому та всебічному дослідженні ролі мотивації та стимулювання персоналу в забезпеченні стабільності функціонування компанії, а також у розробці інноваційних підходів до оцінки та вдосконалення мотиваційних систем.

Практичне значення полягає у впровадженні ефективних мотиваційних програм, покращення продуктивності та ефективності роботи, зниження плинності кадрів, покращення корпоративної культури, оптимізація управлінських процесів, Підвищення конкурентоспроможності компаній.

Структура та обсяг бакалаврського дослідження. Робота складається зі вступу, 4 розділів, 10 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 52 найменувань. Роботу викладено на 119 сторінках друкованого тексту, що містить 22 таблиці, 22 рисунка та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і зміст механізму системи мотивації та методів стимулювання праці персоналу підприємства

Сучасна ситуація функціонування вітчизняних підприємств характеризується необхідністю змін у системі управління персоналом. Пошук ефективних шляхів управління працею та забезпечення активізації людського фактору є основним завданням підприємств усіх форм власності. Мотивація є вирішальним фактором ефективності будь-якої діяльності людини. Безсумнівно, що від ефективності управління персоналом та його стимулювання залежить економічний і соціальний ефект підприємства, кінцеві результати його діяльності. У сучасних економічних умовах України механізми стимулювання праці розвинені недостатньо, оскільки на практиці часто використовуються методи проб і помилок, що знижує конкурентоспроможність національних підприємств.

Невід'ємною частиною системи управління персоналом є мотивація, оскільки її метою є досягнення особистих інтересів працівників і цілей підприємства. Основу трудової діяльності працівників складають переважно матеріальні потреби та інтереси, тому керівництво підприємств має створювати довгострокову мотивацію праці працівників. Для цього необхідно створити умови праці, за яких працівники бачать свою працю як джерело справедливої матеріальної винагороди та основу для кар'єрного зростання.

Мотивація – це набір управлінських форм поведінки, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення особистих цілей. Основою успіху організації є система мотивації людей. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію керівників усіх рівнів організації шляхом забезпечення взаємодії. Основною метою процесу стимулювання є

отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що підвищує загальну ефективність і прибутковість підприємства [17].

У структуру мотивації персоналу входить п'ять напрямків: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини, відповідальність (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види мотивації персоналу

Джерело: [16].

Оцінка існуючої системи заохочення та якісного складу працівників, обсягу заохочення персоналу та необхідності внесення змін до системи заохочення має здійснюватися у формі моніторингу. Система стимулювання персоналу підприємства має ряд вимог, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник повинен знати, які винагороди він отримає за результатами своєї праці;
- адекватність: винагорода повинна відповідати трудовому внеску кожного працівника в загальні результати команди, його рівню досвіду та кваліфікації;
- своєчасність: винагороди повинні відбуватися якнайшвидше після досягнення результатів (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі зарахування для подальшої винагороди);
- цінність: винагорода має бути важливою для працівника;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації і бути чесними, зокрема, з його позиції [4, с.89]. При розгляді мотивації трудової діяльності, розглядаються такі її види: матеріальна, моральна та адміністративна.

Ефект матеріального заохочення формується через систему оплати праці, яка також передбачає матеріальні санкції за помилки, невиробіток тощо.

За допомогою моральних стимулів у співробітників розвивається почуття гордості, потреби і необхідності своєї компанії.

Виховувати трудову дисципліну, відповідальність працівників, дисциплінарні стягнення і заохочення за допомогою адміністративних заходів.

Загалом, для досягнення ефективних результатів система стимулювання підприємства повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- сформувати злагоджений виробничий колектив;
- хороші стосунки між співробітниками;
- поважати інтереси та потреби працівників;
- створити комфортні умови праці;
- професійний ріст співробітників;
- справедливий розподіл доходів і участь працівників у прибутках;
- співробітники беруть участь в корпоративному управлінні;

- турбується про соціальний розвиток колективу.

Тому невід'ємною частиною сучасних систем управління персоналом є системи мотивації. В його основі лежить розуміння працівників як основного елемента виробничого процесу. У процесі роботи з персоналом підприємства головним є не тільки стимулювання та мотивація до підвищення продуктивності та ефективності праці, а й розвиток трудового потенціалу підприємства, підвищення конкурентоспроможності працівників, комплексне стимулювання трудової діяльності.

Стимулювання відображає методи, що використовуються для задоволення певних потреб працівників, спрямовані на підвищення їх ефективності. Мотивація працівників є однією з головних проблем управління людськими ресурсами, бо вона безпосередньо впливає на їхню поведінку. У сучасній науковій та публіцистичній літературі широко обговорюється питання ефективного стимулювання та активізації людського потенціалу. Дослідження показали взаємозв'язок між мотивацією та бажанням виконувати завдання, що в подальшому стало відомо як "мотивація". Наше управління персоналом спрямоване на створення системи мотивації та заохочення наших співробітників.

Спрямованість працівників на досягнення цілей, визначених стратегією компанії, виникає в результаті ефективного управління персоналом. Головною метою управління людськими ресурсами є досягнення максимального відповідності між організаційними очікуваннями та професійними інтересами співробітників. Одним з методів підтримки трудового ентузіазму є стимулювання. Стимулювання праці означає створення умов, за яких працівники відчувають, що вони можуть працювати більш ефективно, і вони збільшують свою мотивацію досягнення цілей. Найпростіша модель стимулювання праці на основі попиту наведена на рисунку 1.2.

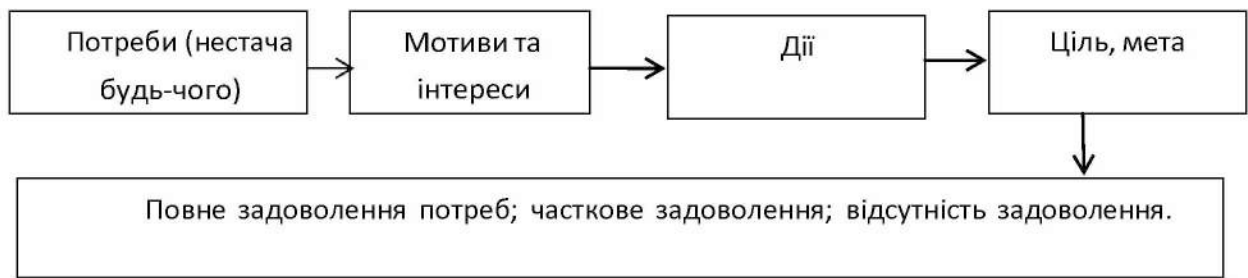


Рис.1.2 Спрощена модель стимулювання через потреби

Джерело: [15].

Інтенсивність стимулювання залежить від нагальності потреб працівника. Чим більше бажання отримати продукт або послугу, тим краще поведінка працівника. Тому важливим чинником особистості є система потреб, мотивацій і занепокоєнь, тобто фактори, які визначають причини її поведінки та допомагають пояснити рішення, які вона приймає. Особисті потреби – це уявлення про те, що спонукає людину до дії [34].

Існує два типи мотивації: внутрішня мотивація та зовнішня мотивація. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до діяльності, важливістю завдання, яке необхідно виконати, свободою дій, можливостями самореалізації, розвитком особистих здібностей і навичок. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальне забезпечення, можливості просування по службі, винагороди та покарання з боку начальства тощо. Вони мають потужний вплив, але не обов'язково постійні.

На практиці не завжди можна чітко розмежувати "зовнішню мотивацію" від "внутрішньої мотивації". Щодо "внутрішньої мотивації", хоча очевидно, що вона має великий вплив на продуктивність людини, прямого зв'язку між мотивацією та кінцевими результатами праці не завжди можна встановити.

Системи винагород використовуються для стимулювання людей до ефективної праці. У контексті "мотивації", термін "винагорода" охоплює більше, ніж просто гроші та задоволення, що зазвичай асоціюється з цим поняттям. Винагорода - це все, що людина вважає цінним для себе. Однак концепція цінності різних для кожної людини, тому оцінка винагороди та їх

відносної цінності може відрізнятися. У таблиці 1.1 наведено основні параметри трудової діяльності з точки зору мотивації праці.

Таблиця 1.1

Основні параметри трудової діяльності з точки зору трудової міграції[4]

| Основні параметри роботи | Основні психологічні стани | Стимулювання працівника |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - визначеність роботи; - значність роботи; - різноманітність умінь та навичок; - зворотній зв'язок | <ul style="list-style-type: none"> - відчуття відповідальності за результати роботи; - відчуття важливості роботи; - гордість за успішне завершення роботи | <ul style="list-style-type: none"> - висока внутрішня робоча мотивація; - висока якість виконання роботи; - високий ступінь задоволення від роботи; - мала кількість прогулів і низька плинність кадрів |

Стимули повинні відповідати цінностям і структурі інтересів працівників і повному потенціалу наявної робочої сили [5].

Основна роль заохочень полягає в тому, щоб впливати на стимулювання продуктивності працівників, соціальний вплив, колективні винагороди та індивідуальні винагороди. Ці форми впливу посилюють роботу управлінських органів і підвищують ефективність загальної системи управління підприємством. Суть мотивації полягає в тому, що працівники компанії виконують свою роботу відповідно до покладених на них обов'язків і прав на основі змін управлінських рішень.

Розглянемо вплив заохочень на оцінку продуктивності:

- підвищення продуктивності праці співробітників шляхом отримання заохочень;
- інертність, коли стимул починає слабшати через звикання;
- зниження продуктивності через відсутність мотивації;
- нестимулюючі стимули.

Тому, щоб створити ефективну систему стимулювання, ви повинні розуміти стимули. Сукупність внутрішніх і зовнішніх потягів, які мотивують людину, використовується для аналізу мотивації та проблем мотивації. Тому

стимулювання є одним із засобів стимулювання трудової мотивації. Слово «мотивація» пов'язане з усіма основними сторонами активної життєдіяльності особистості: завдяки певним стимулам вона організовує свою поведінку, виконує трудову та іншу діяльність, відчуває бажання, прагне їх реалізувати тощо.

1.2. Сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу

До системи матеріального стимулювання належать: рівень заробітної плати, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпустка та інші форми оплати праці, які, як правило, виплачуються в грошовій формі. До нематеріальних заохочень належать навчання, похвали, грамоти, конкурси, персональні подарунки, різноманітні конкурси тощо [20].

Важливими питаннями матеріальної мотивації є низький рівень оплати праці на сучасному етапі розвитку української економіки, зміни стандартів і норм, вимог європейського законодавства та необхідність розробки нових методів економічного стимулювання для стимулювання працівників ринку праці.

Залежно від можливостей підприємства, необхідно гарантувати пільги та бонуси на достатньо високому рівні, щоб відображати щире зацікавлення керівника у підтримці високоякісної роботи. При оплаті необхідно використовувати:

- залежність між витратами на оплату праці та цільовими економічними результатами підприємства;
- залежність між заробітною платою та продуктивністю кожного працівника;
- залежність між можливостями задоволення основних потреб працівників і рівнем заробітної плати;

- залежність між економічним і моральним суспільним визнанням і результатами праці працівника [45].

Важливе розуміння для керівництва підприємства – вирішити, коли і за яких умов використовувати той чи інший вид стимулювання праці. Від цього безпосередньо залежить ефективність і прибутковість бізнесу. Наприклад, якщо компанія використовує тільки матеріальні стимули, вона не досягне бажаних результатів. Звичайно, працівники працюють переважно за матеріальну винагороду, тому чим вище, тим краще, але дослідження потреб корпоративних співробітників показують, що людину задовольняють не тільки матеріальні речі. Важливо задовольнити потребу у визнанні, повазі до себе, власних потреб та інтересів, потребу працювати в комфортних і безпечних умовах, потребу в злагодженій роботі в колективі та хороших стосунках між співробітниками. Все це забезпечується за допомогою невидимої сили. Зокрема, керівники окремих державних підприємств мають це враховувати, оскільки на цих підприємствах неможливо встановити високі посадові оклади [15].

У сучасних умовах з кожним днем зростає роль нематеріальних стимулів, що впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей компанії значною мірою залежить від здатності її людей виконувати продуктивну, якісну, творчу роботу, формувати та реалізовувати нові ідеї, здобувати нові знання та розвивати навички, що в сукупності є позитивним результатом і гарантією успіху[14].

Нематеріальні стимули мають багато аспектів – від самомотивації співробітників і оцінки колегами своїх заслуг до внутрішньої атмосфери компанії і можливостей для самовираження в усіх аспектах корпоративного життя. Методи нематеріальної мотивації можуть бути застосовані до конкретних співробітників або реалізовані без звернення. До неадресних належать загальні корпоративні заходи, а також пропозиції різноманітних пільг (соціальні пакети). На сьогоднішній день соціальна допомога є одним із

найефективніших способів мотивації працівників. Він може бути представлений у вигляді:

- організація безкоштовного харчування;
- медичне страхування;
- оплата транспорту та мобільного зв'язку;
- пільгове або безкоштовне відвідування будинків престарілих залежно від стану здоров'я;
- можливість підвищення кваліфікації або навчання несе підприємство.

Іншою формою нематеріального заохочення є поліпшення умов праці, яке включає:

- забезпечити співробітників новітньою технікою;
- створити комфортну робочу зону;
- покращено дизайн інтер'єру
- встановлення систем кондиціонування та опалення тощо.

Тому ефективно розроблена система стимулювання персоналу, яка складається з матеріальних і нематеріальних факторів, сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Крім перерахованих матеріальних і нематеріальних методів мотивації, також виділяють наступні найбільш ефективні методи мотивації людей.

Типові заохочення включають: просування по службі, збільшення повноважень, надання певного відсотка економічного ефекту, визнання, грошові винагороди, страхування життя та здоров'я, оплата медичних послуг, понаднормова оплачувана відпустка, гарантія збереження роботи тощо.

Програми персонального заохочення конкретних співробітників; покарання як один із способів мотивації працівників; гроші, сплачені для досягнення заздалегідь поставленої мети; виплачувати заробітну плату в першу чергу для пропаганди правильного способу життя серед працівників, спеціальні персональні винагороди; корпоративна соціальна політика як механізм економічного стимулювання.

Отже, чим більша кількість пілг і послуг виділяється, тим більша зацікавленість працівників у роботі на підприємстві та їх ефективна економічна діяльність.

Нематеріальні стимули включають наступні види:

Нагорода. Це дипломи, звання «Кращий у галузі», «Керівник року», «Керівник року» зі значками та цінні подарунки, письмові подяки від керівництва підприємства, записи в трудовій книжці.

Винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітників, запрошенням співробітників в якості викладачів, асистентів і т.д.

Сфери активації, які використовують нематеріальні фактори для підвищення лояльності співробітників у вашій компанії, включають:

- формування та становлення організаційної культури;
- налагодити механізм управління конфліктами;
- підтримувати хорошу психологічну атмосферу в колективі;
- бути чутливим до проблем співробітників і створювати відчуття безпеки серед співробітників;
- взаємодія співробітників в колективі;
- створення «згуртованого колективу» шляхом підвищення тісноти добрих емоційних зв'язків і формування позитивної колективної думки про виконувану діяльність [18].

Існують різні методи мотивації працівників компанії, залежно від розвитку системи стимулювання та загальної системи управління в організації, а також від конкретних обставин самої компанії.

Стандартні описи мотиваційних процесів включають такі поняття: потреби, мотиви, цілі (табл. 1.2).

Методи мотиваційного механізму працівників[18]

| Методи мотиваційного механізму мотивації працівників | |
|--|--|
| Методи матеріальної мотивації | Заробітна плата; доплати, надбавки, виплати, компенсації згідно законодавству; преміювання та бонусні виплати в залежності від досягнутих результатів, оплата відпусток, виплати при звільненні |
| Соціальний пакет | Службові автомобілі, оплата медичних послуг і юридичних консультацій; корпоративи, перерви, подорожі |
| Методи нематеріальної мотивації | Гуманізація праці (розвиток виробничої демократії, зміст праці, навчання з охорони праці (навчання, курси підвищення кваліфікації, курси водіїв, децентралізація); кар'єрний ріст і професійний розвиток |

Існує три механізми мотивування трудової поведінки:

- грошове заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні.

Найвідомішим методом фінансової мотивації є персональний бонус. Її слід давати кілька разів на рік, оскільки вона може втратити свою стимулюючу цінність і перетворитися на зарплату. Керівництво підприємства має правильно встановити розмір премії, виходячи з результатів діяльності співробітників. У більшості випадків розмір премії може становити не менше 30-35% від посадового окладу, тоді як для керівників нижчої ланки – 10-30%, для керівників середньої ланки – 10-40%, для керівників – премія має становити 10-40%. А 15-50%. вищому керівництву на високому рівні [29].

Він включає в себе раціональний вибір критеріїв, їх розташування та характер, гнучкість в оцінці критеріїв продуктивності співробітників і ефективність бонусів, заснованих на відмінностях у підструктурі, рівні роботи, внеску та орієнтації на кінцевий результат.

Жодна система грошової винагороди не може повною мірою передбачити характер і важливість роботи, індивідуальний внесок працівника, вагу меж

роботи, оскільки багато трудових функцій не визначені статутами та положеннями про працю [19].

Оскільки попит продовжує змінюватися, тепер неможливо очікувати, що наступний рік збереже динаміку хороших результатів минулого року. У міру розвитку особистості потрібен саморозвиток.

Крім методів матеріального заохочення підприємства використовують і неекономічні методи: організаційно-етичні, психологічні та ін.

До організаційних методів стимулювання відносяться такі [23]:

- брати участь у справах компанії;
- можливість отримати нові знання та навички;
- збагатити зміст роботи.

Етика і психологія включають:

- створювати умови для професійної гордості та особистої відповідальності за виконану роботу;
- надати можливість проявити себе на роботі;
- питання.

У практиці менеджменту часто одночасно застосовуються різні підходи та їх поєднання. Щоб краще управляти стимулами, в управлінні бізнесом необхідно використовувати всі три групи підходів. Оскільки використання лише особистих і фінансових мотивів не дає можливості мобілізувати творчу діяльність співробітників компанії для досягнення цілей. Щоб досягти максимальної ефективності, важливо використовувати невидиму силу (рис. 1.3).

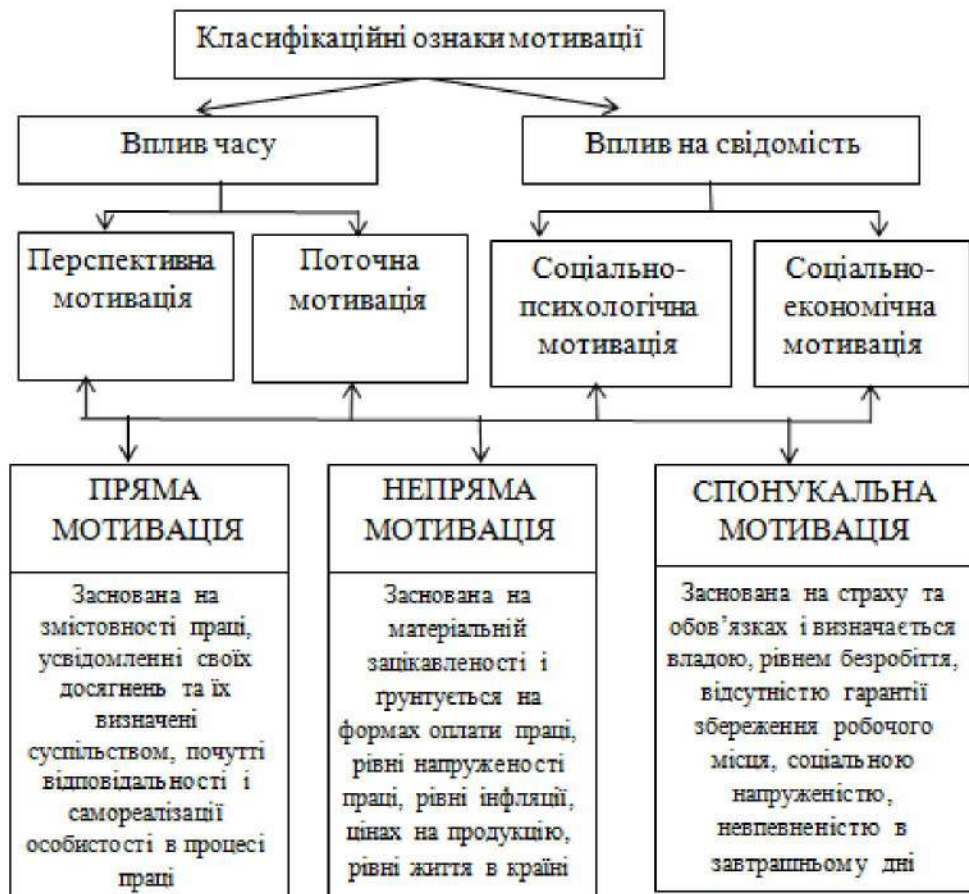


Рис. 1.3. Класифікаційні ознаки мотивації

Джерело: [21].

В сучасних ринкових умовах набули подальшого розвитку економічні методи управління, підвищилася дієвість і дієвість економічних мотивацій, завдяки чому кожен працівник і колектив поставлені в такі економічні умови, в яких виникає найбільш повне поєднання особистих інтересів і трудових цілей.

Тому розробка системи стимулювання персоналу та використання різноманітних методів матеріального та нематеріального стимулювання на основі «любові» залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічного становища регіону, економічного становища підприємства, країна, світ, характер виробництва та галузеві особливості, фінансовий стан підприємства, умови праці, рівень освіти, спеціальність, вік, статевий склад працівників, посада, особистість, життєві потреби тощо.

1.3 Міжнародний досвід у сфері підтримки та підвищення мотивації праці та можливість його використання в Україні

Країни з розвинутою ринковою економікою накопичили значний досвід застосування різноманітних систем стимулювання та заохочення праці.

Щоб краще зрозуміти стимулювання та мотивацію праці, розглянемо спочатку їх основні складові за допомогою зарубіжного досвіду. Отже, такі компоненти мотивації відрізняються наступним.

1. Економічна частина орієнтована на формування внутрішнього середнього класу. Більша частина праці людей полягає в задоволенні економічних потреб, які виражаються в заробітній платі та преміях.

2. Соціальна складова залежить від ставлення працівників до конкуренції як до важливого ресурсу. Це те, що дозволяє японським і європейським компаніям випереджати американські в цьому плані. Найважливішою складовою успішної діяльності компанії є розвиток дбайливого ставлення до співробітників, турбота про мікроклімат в колективі та їх відпочинок.

Тому, якщо особливості менталітету українців зближують їх із народами Сходу, то можна бути впевненим, що за допомогою соціальної динаміки українська економіка може досягти таких же результатів: підвищення конкурентоспроможності, зростання якості української продукції та підвищення продуктивності праці. Соціальні ефекти у вигляді інтересу до роботи та кінцевих результатів праці також зростають. Але сьогодні постає зовсім інша проблема: працівники незадоволені ставленням до них керівництва, а приватні підприємці байдужі до проблем здоров'я на роботі. Науково-технічний компонент зосереджується на розробці та використанні нових моделей трудових ресурсів, заснованих на інтеграції високоякісної робочої сили у виробничі системи. Основні елементи моделі зводяться до безперервності процесу підвищення якості персоналу, мобільності та мультипрофесіоналізму робочої сили та партнерства між керівниками та виконавцями.

Екологічна частина мотивації працівників – це екологізація української освіти та всієї економіки, а також напрями інвестування у вигляді розробки та використання екологічно чистих технологій.

Системи оплати праці у різних країнах характеризуються своїми відмінними ознаками, але, за державою залишається функція створення єдиної нормативно-інформаційної бази, якою дозволено ефективно вирішувати всього комплексу господарських, технічних і соціальних питань у межах підприємства. Ефективність системи оплати праці можлива лише тоді, коли у сукупності задовольнятиме інтереси суб'єктів відносин, пов'язаних з оплатою праці, тому, використання передового досвіду високорозвинених країн є необхідністю при побудові чи коригуванні системи оплати праці на вітчизняних підприємствах та окремих її складових [20, с.87].

Водночас ми спостерігаємо, що системи оплати праці загалом спрямовані на підвищення продуктивності. Однак у всіх випадках норми праці встановлюються безпосередньо підприємствами. Практичну допомогу бізнесу в цьому надають некомерційні та приватні консультаційні центри, асоціації (з використанням відповідного програмного забезпечення на сучасному комп'ютерному обладнанні), що спеціалізуються на питаннях регулювання праці [19].

У деяких країнах трудове законодавство передбачає: індексацію заробітної плати; правила виплати гарантованого і компенсаційного характеру, відпусток, звільнень, шлюбів та інших виплат, відрахування та ін. Щоб підвищити якість виробництва, а не кількість, багато іноземних компаній вводять погодинну оплату праці працівників [19].

Країни з розвинутою ринковою економікою зараз надають великого значення посиленню тягового ефекту тарифів і заробітної плати, основою якого є концепція гнучких тарифів. Суть цієї тенденції полягає в тому, що основним завданням тарифної оплати праці є стимулювання підвищення якості працівників, що, зокрема, виражається в стимулюванні результатів індивідуальної праці, насамперед, виробітку та якості продукції. На основі

концепції гнучких тарифів іноземні фахівці розробили модель оплати праці, в якій розмір тарифів залежить від продуктивності праці [21].

Важливим і трудомістким завданням є встановлення ефективного рівня оплати праці, оптимізація витрат на оплату праці та водночас створення та застосування ефективних механізмів стимулювання на підприємствах. Деякі з перерахованих вище проблем можна вирішити шляхом критичного та виваженого дослідження та інтеграції сучасного європейського досвіду з вітчизняними умовами. Результати дослідження основних регуляторів оплати праці працівників у європейських країнах, які впливають на встановлення її справедливої диференціації, свідчать про те, що країни мають певні традиції з цього питання та не існує єдиного рішення.

У процесі вдосконалення систем заохочення та винагороди вітчизняних підприємств керівники можуть узагальнювати та запозичувати зарубіжний передовий досвід використання сучасних систем оцінки талантів, формувати та застосовувати системи матеріального стимулювання на різних рівнях. Категорії працівників і велика частка людей залучені до управління виробництвом (корпоративними справами).

У сучасних умовах інновацій та розвитку економіки підприємства висувають підвищені вимоги до працівників, постійно з'являються нові методи оплати праці. П. Друкер підкреслював: «Задоволення від грошової винагороди може мотивувати лише в тому випадку, якщо воно поєднане з іншими факторами, які змушують людей брати на себе відповідальність».

Завдання підприємства щодо ефективної організації системи оплати праці та системи стимулювання праці полягає в оптимізації та диференціації оплати праці за вартістю праці, з точки зору її стимулюючої дії та економічної раціональності. Тому важливим фактором при визначенні базової заробітної плати є її оцінка.

Таблиця 1.3 підсумовує відмінності між винагородою та системами стимулювання персоналу в американських і європейських компаніях.

Виходить, що найважливішим обґрунтуванням системи оплати праці є продуктивність праці. Більшість західноєвропейських підприємств створили бонусні фонди для стимулювання створення, розробки та виробництва нових продуктів.

В ЄС політика стимулювання та заохочення оплати праці розглядається як частина макроекономічної політики, яка спрямована на підтримку цінової стабільності, ефективної зайнятості та забезпечення людського розвитку.

Таблиця 1.3

Моделі політики оплати та мотивації праці на підприємствах у зарубіжних країнах[14]

| Країна | Сутність моделі оплати та мотивації праці |
|----------------|---|
| Великобританія | Існує дві модифікації системи винагороди, заснованої на прибутку: грошова і акціонерна, які передбачають часткову виплату у формі акцій. Можна використовувати коливальні системи. Зарплата повністю залежить від прибутку компанії |
| Німеччина | Основою моделі мотивації праці є те, що в її центрі стоїть особистість зі своїми інтересами, як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ринкова економіка Німеччини називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і захищає всіх бідних і безпорадних: безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість і солідарність є незамінним передумова соціального консенсусу. Ця модель рівною мірою забезпечує економічний добробут і соціальну безпеку |
| США | Внести різні зміни в погодинну систему оплати праці, зосередившись на стандартизованих завданнях, доповнених різними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної оплати праці та обліку часу. Зростання заробітної плати залежить не стільки від виробництва, скільки від виробництва. Зростання кількості кваліфікацій і професій |
| Швеція | Модель стимулювання праці характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки не дозволяють власникам малоприбуткових підприємств знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого при перегляді колективних трудових договорів. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закрити бізнес |
| Франція | Різноманітність економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та гнучку податкову систему, яка стимулює конкуренцію. Індиксація заробітної плати з урахуванням прожиткового мінімуму та індивідуалізація заробітної плати. Методи оцінки праці, як правило, мають багатофакторність і використовуються стандарти (на підприємствах використовується інтегральна оцінка ефективності праці працівників), які мають сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці |

Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає посилення діалогу та співпраці для забезпечення гідної праці, гендерної рівності, боротьби з дискримінацією, зменшення бідності та зміцнення спроможності соціальних партнерів. Таким чином, прийняття найкращих моделей оплати праці та стимулювання праці в Європі дасть змогу вирішити багато проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і робочої сили в найближчому майбутньому.

Тому сучасні виклики процесу глобалізації вимагають не лише вивчення та залучення досвіду європейських країн і підприємств у формуванні політики стимулювання оплати праці, а й вимагають вжиття конкретних кроків для адаптації та ефективного використання передового європейського досвіду.

Для підвищення мотивації в роботі існують певні інструменти, які можна об'єднати в самостійні напрямки:

- матеріальне стимулювання;
- підвищення якості робочої сили;
- поліпшити організацію праці;
- участь персоналу в процесі управління;
- не грошове заохочення.

Вивчаючи питання стимулювання праці, слід звернути увагу на стимулювання працівників розумової праці та працівників фізичної праці, оскільки застосовувати однакові стимули до цих категорій недоцільно, оскільки це не дасть результату (рис. 1.4).

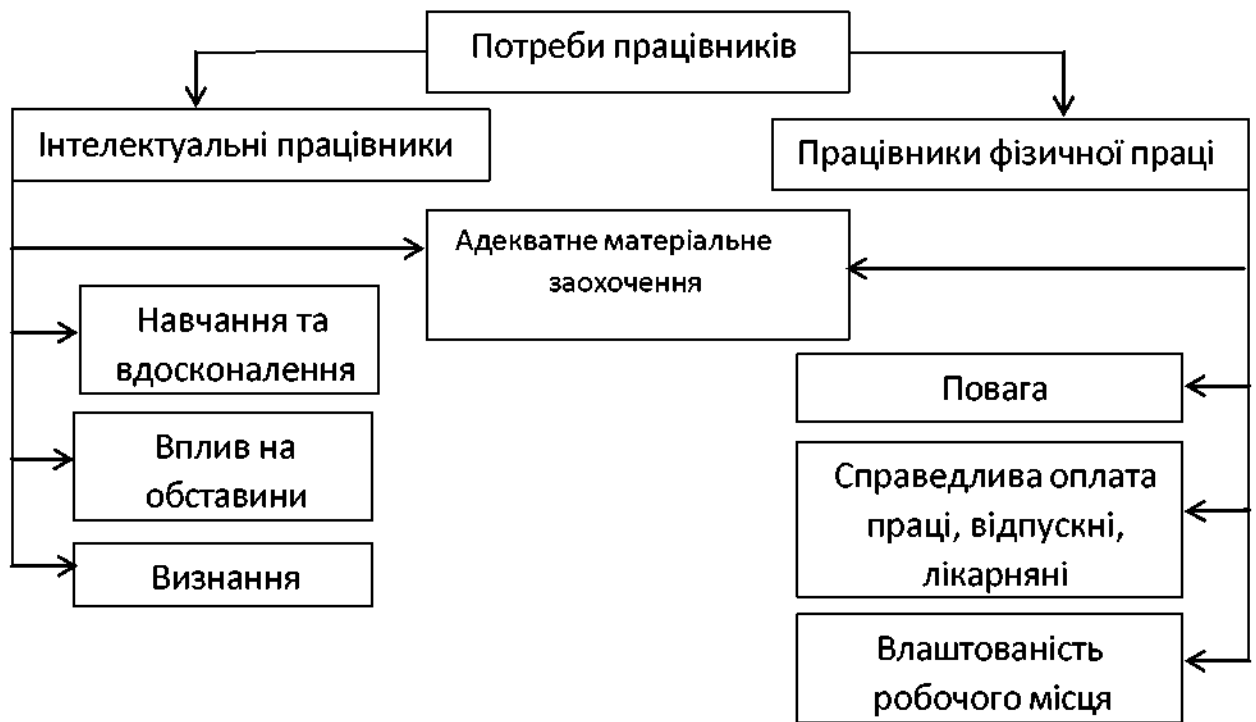


Рис. 1.4. Диференціація потреб працівників інтелектуальної та фізичної праці

Джерело: [32].

Матеріальні мотиви дуже поширені в Україні, що пов'язано з відносно низьким рівнем життя людей. Водночас за кордоном заохочення не такі популярні, тому що рівень зарплат там вищий і середня зарплата відносно висока. Тому в розвинутих країнах спостерігається поширення соціальних мотивацій, суть яких полягає в прагненні працівників задовольнити свої духовні потреби. Співробітники хочуть розвиватися та відчувати себе важливими. Звичайно, ми відчуваємо це вдома, але темпи розвитку цього тренду і швидкість, з якою він розвивається, дуже повільні. Тому керівництво має розвивати цей напрямок, оскільки матеріальне заохочення коштує багато, але не забезпечує належної якості.

За кордоном застосовуються такі методи оплати, як гнучкі робочі системи. Це значно покращило ставлення до роботи та її якість, а також надало працівникам можливість працювати вдома. Співробітники можуть багато зробити, працюючи вдома. Створення автономних груп також є одним із

ефективних способів мотивації роботи, оскільки групи можуть самостійно вирішувати проблеми координації та планування роботи.

Після проведення аналізу можна висунути гіпотезу про можливі майбутні цілі та мотиваційні інструменти (табл. 1. 4)

Таблиця 1.4

Цілі та інструменти мотивації праці[39]

| № п/п | Назва блоку | Цілі мотивації | Інструменти мотивації |
|-------|--------------------------------------|---|--|
| 1. | Кадрова політика підприємства | Мобільність і гнучкість, незалежність і ініціатива, креативність і винахідливість у застосуванні професійної кваліфікації в компанії інноваційна діяльність | Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, тренінги та семінари, планування кар'єри, прогнози на майбутнє. Кадрова структура |
| 2. | Організація робочого місця | Задоволеність ситуацією.Робоче місце, визнання робочих завдань, задоволення від роботи та краща якість. Виконання завдання. | Організаційно-технічні засоби, фізіологічні та психологічні умови праці |
| 3. | Регулювання робочого часу | Почуття відповідальності та свідоме використання робочого часу, гнучкий розподіл робочого часу та ефективне використання робочого часу | Скорочений робочий день, гнучкий робочий час і графік, вихідні, пов'язані з релігійними святами, збільшений час відпустки |
| 4. | Інформаційна озброєність працівників | Знання справ компанії, інтерес до інформації про компанію. Не має прямого відношення до змісту роботи, виходячи з інтересів компанії | Корпоративні газети, листи цехів, колективні збори, трудові звіти, збори колективу |
| 5. | Оцінка персоналу | Позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості, відповідальність за власні дії, самокритичність трудових досягнень | Методи оцінки продуктивності та потенціалу працівників, оцінка поведінки |

Отже, враховуючи аналіз досвіду розвинених країн у сфері стимулювання праці та регулювання систем стимулювання, в Україні можна успішно застосовувати:

- орієнтуючись на німецький та британський досвід, мотивація базується на стимулюванні зростання продуктивності та використанні індивідуальних контрактів;

- запровадити преміальну систему оплати праці, що диференціює розмір заробітної плати за індивідуальними результатами праці кожного працівника;
- запровадити тарифну систему оплати праці, яка стимулюватиме підвищення якості та особистих результатів праці працівників;
- підвищити мінімальну заробітну плату вище прожиткового мінімуму з ширшим диференціалом, ніж допомога по безробіттю, щоб стимулювати безробітних шукати роботу.

Перелічені заходи шляхом системного впровадження та контролю з боку національних інституцій зможуть вирішити значну частину існуючих проблем. Переважна більшість дослідників зарубіжного досвіду в українській системі заохочення талантів рекомендує поєднання елементів німецької, британської та французької моделей. Можна помітити, що суттєвою перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє компаніям легше протистояти економічним коливанням, що дуже важливо для українських компаній, але слід зазначити, що ця модель може бути застосована лише до великих компаній.

Вважаємо, що питання ефективності стимулювання персоналу в Україні хвилює багатьох науковців через його складність, яка полягає в неможливості розробити єдиний механізм стимулювання працівників. Для вдосконалення системи стимулювання в Україні необхідно запозичити досвід розвинутих країн, які досягли значних успіхів у мотивації та мотивації талантів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Для того, щоб стати висококласним спеціалістом в сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності студенту необхідно потрапити на підприємства аби відчувати на собі, що це таке. Тобто така практична діяльність дозволяє набути навичок майбутньому спеціалісту. Саме тому виробнича практика є актуальною в умовах здобуття освітнього ступеня «бакалавр».

Суб'єкта господарювання ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“». Суб'єкт господарювання знаходиться в Івано-Франківській області, Місто Калуш пр. Лесі Українки 66/2[17].

«Дніпро-М» – українська компанія, що займається виробництвом, продажем та сервісним обслуговуванням будівельних інструментів.

ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» було зареєстровано в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань 22.09.2017 (6 років 7 місяців).

Основною діяльністю суб'єкта господарювання є продаж різних видами товарів роздрібною торгівлі в магазині. Магазин – це спеціально обладнане стаціонарний будинок або його частина, призначене для продажу товарів і надання послуг покупцям і забезпечене торговими, підсобними, адміністративно-побутовими приміщеннями, а також приміщеннями для прийому, зберігання та підготовки товарів до продажу. Магазин ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» зареєстроване за адресою

Україна, 04080, місто Київ, ВУЛИЦЯ КИРИЛІВСЬКА, будинок 102.

Розмір статутного капіталу 300 000,00 грн..

Перелік засновників/учасників юридичної особи КОЛІСНИК

ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСІЙОВИЧ Частка (%): 100,00%.

Компанія «Дніпро-М», заснована українським підприємцем Олександром Колесником у 2011 році, має назву, що відображає зв'язок з річкою Дніпро, символом України, а також рідним містом перших інженерів компанії. Літера «М» у назві означає «майстерність», що вказує на високу якість та навички пропонуваніх продуктів та послуг [3].



Рис. 2.1. Логотип компанії «Дніпро-М»

Джерело: [17].

Основними видами діяльності підприємства є:

Основний:

«47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах»

Інші:

«46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту»

«95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання»

«46.90 Неспеціалізована оптова торгівля»

«47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет».

Відповідно до розпорядження Державної ради України з питань регулювання технологій та споживчої політики від 11 жовтня 2010 року № 457 «Про затвердження та скасування державних класифікаторів» КВЕД є класифікатором видів економічної діяльності (далі – Порядок № 457). Його основна мета – визначення та кодування основних і додаткових видів

економічної діяльності юридичних осіб, відокремлених філій юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

КВЕД 47.19 «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах» Рис. 1.1. До цієї категорії відносяться:

Роздрібна торгівля широким асортиментом товарів без пріоритету харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів;

Діяльність продуктових магазинів, торгівля будь-якими товарами, в тому числі одягом, меблями, побутовою технікою, залізом, косметикою, ювелірними виробами, іграшками, спортивними товарами та ін.

- ◀▶ Секція Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів
G
- ◀▶ Розділ Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами
47
- ◀▶ Група Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах
47.1
- ◀▶ Клас Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.19

P

рис.2.2 Місце класу 47.19 в групах, розділах та секціях КВЕД

Джерело:[12].

Кожна податкова система, як і організаційно-правова форма ведення бізнесу, має свої особливості та обмеження. Податкова система - це сукупність податків, зборів, інших обов'язкових бюджетних платежів та внесків у Національний цільовий фонд, що справляються в порядку, визначеному Податковим кодексом.

Дата (період) обрання або переходу на єдиний податок: 14.04.2022

Дата початку застосування ставки та групи: 14.04.2022

Ставка: 3,00%

Група: 3[13]

Єдиний податок 3% або 5% від суми доходу щоквартально

ЄСВ (єдиного соціального внеску) 22% місячної мінімальної заробітної плати, яка у 2024 році становитиме 1760 гривень.

Ваша єдина ставка податку:

Якщо ви є платником податку на додану вартість, то він становить 3% від суми доходу, отриманого станом на 1 січня цього року. Якщо ви обираєте цей сценарій, вам необхідно додатково зареєструватися як платник ПДВ;

Якщо ви не є платником ПДВ, 5% від суми доходу, отриманого станом на 1 січня того ж року.

Податки необхідно сплачувати кожного кварталу протягом 10 календарних днів після подання податкової декларації. Третя група ФОПів повинна виконувати:

Книги обліку доходів довільної форми (якщо не платник ПДВ);

Книга обліку доходів і витрат (якщо є платником ПДВ).

Звіти подаються протягом 40 календарних днів після закінчення календарного кварталу. Ви також є платником єдиного соціального внеску у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати. Тільки соціальні внески потрібно платити щомісяця. EUV також виплачується на одного працівника.

Організаційна структура управління – це взаємозв'язок складу і установки об'єктів управління, їх внутрішньої підпорядкованості та елементів структури управління, що дозволяють виконувати необхідні функції управління. Організаційна структура будь-якого підприємства відображає впорядковане розташування його ланок управління та форму їх взаємозв'язків, що становить робочу структуру системи [5].

Організаційна структура відображає повноваження та обов'язки, покладені на кожного працівника. Повноваження та відповідальність керівництва залежать від необхідності використання існуючих можливостей і ресурсів для задоволення побажань клієнтів. Управлінські рішення обумовлені необхідністю задоволення потреб клієнтів і базуються на жорстко фіксованій управлінській ієрархії. Відповідальність за управлінські рішення покладається на вищі рівні управління. Кожен відділ є функціональним відділом, кожен з яких використовує свою власну специфічну технологію, але зі спільною метою

– задоволення потреб клієнтів і орієнтований на виробництво продуктів і послуг [20].



Рис. 2.3 Організаційна структура «Дніпро-М»

Джерело: на основі даних, наданих співробітником компанії.

Маркетингова діяльність «Дніпро-М» здійснюється різними відділами компанії під загальним керівництвом директора з маркетингу. Директор з маркетингу аналізує ринок збуту. Співробітники аналізують такі показники, як ємність і динаміка ринку, розмір і сезонність споживчого попиту, ємність і потенціал ринку та його сегментів, ринкова конкуренція. Вивчати ринкові тенденції, перспективи та загрози та давати рекомендації щодо збільшення або зменшення конкретного ринку або його сегментів можна за результатами аналізу [3].

Директор з онлайн-продажів відповідає за політику компанії в сфері електронної комерції, керує відділом продажів, формує стратегії та плани продажів, керує їх реалізацією. Відповідальний за відділ закупівель організовує і особисто керує закупівлями всього асортименту товарів, формуванням сортів, визначенням кількості, забезпеченням максимальної конкурентоспроможності цін і умов закупівлі. Керівник юридичного відділу забезпечує систематичне ведення правової роботи підприємства, роз'яснює чинне законодавство та його чинний порядок, надає правову допомогу структурним підрозділам у

претензійній роботі, готує та направляє необхідні документи до судових та арбітражних органів [3; 4].

Начальник виробництва координує роботу майстрів і виїзних служб. Начальник виробництва координує роботу майстра та виїзної служби. Здійснює контроль за дотриманням працівниками правил охорони праці, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. Завідуючий складом дотримується правил зберігання, обліку та видачі вхідних і вихідних документів, організовує і виконує вантажно-розвантажувальні роботи, координує роботу з надання послуг, контролює облік складських операцій і складає звітність [3; 4].

Відповідальна особа відділу матеріально-технічного забезпечення організовує та контролює безперебійну роботу та виконання щоденних операцій відділу матеріально-технічного забезпечення. Оцінка та аналіз витрат, пов'язаних із здійсненням логістичних операцій. Оцінювати та аналізувати продуктивність логістичних операцій. Оцінити та проаналізувати витрати робочого часу на логістику [3].

Відділ маркетингу працює пліч-о-пліч з рештою бізнесу. Відділ маркетингу не замінює і не дублює інші відділи, а створюється лише для того, щоб керувати діяльністю різних відділів компанії, адаптувати їх до вимог ринку, своєчасно змінювати їх роботу та взаємодіяти з ними з урахуванням інтереси ринку. Наприклад, для виробничого відділу це забезпечення того, щоб необхідна кількість продукції була виготовлена протягом визначеного часу та в межах вимог до якості продукції та рівня витрат. Тому «Дніпро-М» велику увагу приділяє маркетинговій діяльності [25].

Визначте місію та цілі «Дніпро-М». Місія компанії «Дніпро-М» може бути виражена так: «Для нас дуже важливий час, зусилля та гроші, витрачені нашими клієнтами на пошук, вибір та обслуговування інструментів, а «Дніпро-М» забезпечує що кожен клієнт платить мінімум.

Забезпечити формування маркетингової стратегії розвитку, що посилює конкурентоспроможність «Дніпро-М», реалізувавши такі заходи:

- розробляти конкурентні стратегії використання різних функціональних сфер в умовах воєнного стану;

- фактори конкурентоспроможності «Дніпро-М» – дослідження впливу макро- та мікрочинників середовища та оцінка конкурентоспроможності ринку будівельних інструментів;

- забезпечує єдність стратегічного розвитку компанії шляхом адаптації набору конкурентних стратегій до місії компанії та їх інтеграції в базову корпоративну стратегію компанії.

Ефективна торговельна діяльність будь-якого підприємства залежить від рівня торговельного обслуговування. Оскільки торговельні послуги впливають на задоволення запитів споживачів, сприяють стимулюванню збуту продукції, впливають на поліпшення основних економічних показників господарської діяльності, вони є основним інструментом конкуренції між торговими підприємствами.

Торговельні послуги – це види діяльності, під час яких продавці та покупці безпосередньо взаємодіють і призначені для задоволення потреб покупців у процесі придбання товарів. Під формою торговельного обслуговування розуміють організаційний процес і сукупність методів обслуговування споживачів.

Характеристикою форми торговельного обслуговування є вимоги до продажу товарів і додаткових послуг, що супроводжують процес торговельного обслуговування.

Основними обов'язками продавців-консультантів непродовольчих товарів є: обслуговування клієнтів, реєстрація продавців, передпродажна підготовка, підготовка робочого місця, підготовка торгового залу, оформлення вітрин. Відповідно до Закону України «Про захист прав споживачів» та постанови Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 р. № 833 «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торгівлі для населення» продавці повинен розуміти правила роздрібно торгівлі непродовольчими товарами.

Ці правила регулюють порядок надходження, зберігання, підготовки до продажу та реалізації через роздрібну торговельну мережу непродовольчих товарів та визначають вимоги щодо дотримання прав споживачів щодо належної якості та безпечності товарів та рівня торговельного обслуговування.

При продажу непродовольчих товарів працівники суб'єкта господарювання зобов'язані надавати супровідні документи, бірки або інші засоби (у зрозумілій візуальній формі) окремих видів товарів, до яких відносяться: найменування товарів, найменування або копії товарів, та послуги з маркування, гарантійні зобов'язання виробника. Співробітники повинні надати наступну інформацію: правила та умови ефективного та безпечного використання товару, термін придатності товару, необхідні дії для споживача після закінчення терміну придатності товару та можливі наслідки невикористання. Назви місцезнаходження виробників і підприємств, які виконують функцію прийому претензій споживачів, ремонту та технічного обслуговування. Він також надає інформацію про вміст шкідливих для здоров'я речовин, визначених нормативно-правовими актами та законами, та застереження щодо застосування окремих товарів, якщо такі застереження встановлені нормативно-правовими актами;

Порядок торгівлі також визначає загальні вимоги мешканців до торговельного обслуговування. Ця частина розпорядження про торгівлю в основному передбачає заборони, обов'язки та вимоги суб'єктів господарювання, які здійснюють торговельну діяльність, з метою надання споживачам можливості правильної та повної реалізації своїх прав.

Вивчивши Закон України «Про захист прав споживачів» та інші нормативні акти, можна визначити, що заборонено для комерційних структур забороняє:

реалізацію випадків немаркування, неналежного зовнішнього вигляду, відсутності терміну придатності або порушення нормативних документів про закінчення терміну придатності, а також отримання товарів без документів, що

відповідають вимогам законодавства, зокрема щодо підтвердження їх якості та безпеки;

необґрунтовано утримувати, приховувати або затримувати продаж товарів для продажу;

примушування покупця купувати непотрібний йому товар неякісної якості.

Міжнародний бренд будівельних та ремонтних інструментів, створений у 2011 році ТОВ «Інтернет-магазин «ДНІПРО-М»» надає послуги своїм клієнтам згідно з правилами торгівельного обслуговування. Вони надають покупцям достовірну своєчасну інформацію про товари в магазині. Вони намагаються зробити все можливе, щоб допомогти покупцям вільно вибирати товари та додаткові послуги та проводити перевірки якості, безпеки та цілісності відповідно до вимог покупця. Зрештою, професійне обслуговування клієнтів може допомогти магазину стати успішним. Оскільки відмінне обслуговування клієнтів є головним пріоритетом для будь-якої компанії, магазину чи бізнесу. Це ідентичність магазину і те, чому клієнти повертаються. Без споживачів немає збуту. Ні розпродажів, ні компаній, ні магазинів, ні будь-якого бізнесу не було.

На мій погляд, щоб надавати стабільні та якісні послуги, потрібно бути ввічливим та доброзичливим. Найважливішим правилом для надання якісного обслуговування клієнтам є доброзичливість. Намагайтеся зустрічати клієнтів посмішкою і завжди бути ввічливим. Ви повинні активно зосереджуватися на потребах своїх клієнтів і надавати допомогу чи пораду, перш ніж вони про це попросять. Важливо завжди бути добрим і співчутливим до свого клієнта, навіть у стресових чи конфліктних ситуаціях, коли клієнт виглядає розчарованим або злим. Крім того, вам потрібно повністю розуміти асортимент продукції, щоб ви могли швидко допомогти покупцям і показати клієнтам переваги, які вони отримують від використання продукту, або виправити проблеми, які не працюють належним чином.

2.2 Фінансовий стан, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

У відповідності до загальних теоретичних засад, фактори що впливають на рівень мотивації та стимулювання на підприємстві, поділяють на зовнішні та внутрішні. Кожна категорія має власну специфіку впливу (рис. 2.4).



Рисунок 2.4. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на організацію праці на підприємстві

Джерело: [11].

Зовнішні фактори впливу існують незалежно від підприємства і знаходяться поза підприємством, але вони впливають або можуть вплинути на роботу підприємства в будь-який час. Загальною характеристикою підприємств є їхня керованість факторами зовнішнього середовища. Залежно від характеру впливу зовнішніх факторів на організацію праці їх можна поділити на дві категорії:

- макросередовище підприємства включає ряд факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюються, які знаходяться поза контролем підприємства, але мають здатність опосередковано впливати на його діяльність. До них відносяться економіка України, політична ситуація, законодавчі зміни, екологічні фактори, міжнародні відносини;

- мікросередовище підприємства, представлене у вигляді зовнішніх елементів середовища, які знаходяться поза контролем підприємства, але безпосередньо впливають на його діяльність. До них належать постачальники, конкуренти, посередники, фінансові установи, клієнти та державні соціальні установи.

Фактори внутрішнього середовища підприємства – це внутрішні фактори, які впливають на організацію роботи. Вони створюються та контролюються самим підприємством, а також безпосередньо впливають на ефективність підприємства. Вони можуть використовуватися як місія та цілі, стратегія, маркетинг підприємства, таланти, матеріальні ресурси та організаційна культура.

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на організацію праці, діють як умовні «відкриті системи», оскільки тісно пов'язані між собою. З одного боку, підприємства створюють внутрішнє середовище під впливом і врахуванням факторів зовнішнього середовища, з іншого боку, підприємства адаптуються до зовнішнього середовища, використовуючи фактори внутрішнього середовища.

Будь-яка угода повинна мати принаймні дві сторони. Один – це постачальник, який надає або доставляє продукт або послугу, а інший – покупець або клієнт, який отримує продукт або послугу.

Постачальник - це особа або компанія, яка надає продукти або послуги іншій організації. Роль постачальника в бізнесі полягає в постачанні високоякісних продуктів від виробників за конкурентоспроможними цінами дистриб'юторам або роздрібним торговцям для перепродажу. Постачальники в бізнесі є посередниками між виробниками та роздрібними торговцями, забезпечуючи зв'язок і належну якість продукції[15].

До вибору постачальників у будівельних та побутових магазинах ставляться дуже серйозно. Адже від постачальника залежать такі фактори: ціна товару, якість товару, термін доставки товару, надійність і репутація. Ціна витратних матеріалів безпосередньо впливає на магазин. Вищі витрати на

сировину призведуть до зростання витрат на виробництво. Якщо будь-який суб'єкт господарювання може знайти дешевших постачальників, це може призвести до збільшення прибутку. Якість товарів матиме великий вплив на магазин, оскільки важливо забезпечити високий стандарт постачання, інакше це негативно вплине на обіг магазину, а отже, на задоволеність клієнтів. Час доставки важливий, оскільки швидка доставка гарантує, що в магазині є всі товари.

Здійснювати доставку в будівельний магазин раз на тиждень. Отримувати товари від постачальників за кількістю та якістю. Це дає змогу забезпечити контроль за збереженням вартості ТМЦ у магазинах, запобігає продажу неякісних товарів та сприяє організації контролю за виконанням постачальниками договірних зобов'язань. Приймання товару в магазині за кількістю та якістю здійснюється відповідно до умов укладеного договору купівлі-продажу, поставки, підряду або іншого виду угоди.

Приймання товарів за кількістю - це порівняння якості, кількості місць і одиниць фактично ввезених товарів із супровідними документами та маркованими даними. Кількість товару звіряється в одиницях вимірювання, зазначених у супровідних документах. Остаточне приймання за кількістю проводиться в магазині для перевірки одиничної кількості і маси нетто товару в кожній тарі. Окремим випадком цієї процедури є прийом товарів у будівельному магазині: цементу, вапна, шпаклівки, штукатурки, клейової суміші або прального порошку.

Приймання якості складається з порівняння якості отриманих товарів та їх цілісності, а також даних про тару, упаковку, маркування та стандарти, технічні характеристики, вимоги контракту та супровідних документів від постачальника. Приймання за якістю повинно здійснюватися в суворій відповідності до вимог стандартів, технічних умов, інших правил, обов'язкових для обох сторін, і супроводжуватися документами, що підтверджують якість і цілісність товару, такими як технічні паспорти, сертифікати, специфікації тощо.

Перевірка товарів у магазині здійснюється за сенсорними показниками. Перевіряють: зовнішній вигляд, запах, смак, консистенцію.

Як і будь-яка підприємницька діяльність, пітчинг відіграє важливу роль в українських мережах навичок.

Мерчандайзинг є невід'ємною частиною маркетингового процесу і визначає спосіб продажу товарів у магазині. Основне завдання торгового залу - змусити покупців пересуватися по залу і купувати набагато більше товарів, ніж планувалося.

Велике значення має оформлення залу, тому товари в господарському магазині розташовують широкими рядами, а з товарів роблять гірки. Площа магазину підходить для викладки та продажу товарів.

Основні вироби встановлюються на рівні очей. Розмежувальна лінія залежить від товару: типу, компанії та ціни. Магазин добре освітлений, що допомагає якнайкраще демонструвати товари. А найпоширеніші предмети (саморізи, шурупи, розетки...) знаходяться біля каси. Дотримання та контроль цих компонентів мерчандайзингу в магазинах може призвести до дуже позитивних результатів продажів.

За допомогою аналізу ABC у господарському магазині я визначив три категорії товарів. ABC-аналіз є методом вивчення класифікації.

Він заснований на законі Парето – 20% продуктів забезпечують ефективність 80%, а решта 80% забезпечують лише 20%. За допомогою цього аналізу визначте внесок кожного продукту в прибуток магазину та розділити товари на категорії для ефективного управління[23].

Категорія А – Пріоритетні вантажі. 20% продукції приносять 80% прибутку. Товари групи А забезпечують основний товарообіг магазину. Тому необхідно забезпечити їх постійну доступність. А саме: акумуляторні інструменти. Найбільшим попитом користуються: викрутки, болгарки, перфатори та ін.

Категорія Б – Звичайні товари. Продукція групи Б є основним товарообігом компанії, на яку припадає 30% асортименту та 15% продажів.

Тому необхідно забезпечити його постійну наявність і достатню кількість на складах або в торгових мережах. Склад товару наступний: аксесуари, а саме: олівці, кутники магнітні для зварювальних апаратів, пиловловлювачі, масла, мастила редукторні та ін.

Категорія С – малопродавані товари, що становлять близько 50% від загального асортименту і приносять близько 5% прибутку. В наявності в магазині: фарборозпилювачі, електровикрутки, викрутки стрічкові, шліфувальні чашки, коронки дерев'яні (Falcon).

Магазин ТОВ «Інтернет-магазин «ДНІПРО-М»» має широкий асортимент товарів. Слово асортимент походить від французького слова *assortiment*, що означає вибір різних сортів і типів товарів. Класифікація продукції – це перелік продукції, що складається з будь-якої однієї характеристики (призначення, колір, розмір, сировина, методи виробництва тощо) або їх загальної комбінації.

У магазині представлено більше 10 000 найменувань товарів. Деякі з них показані на рисунку 2.5.

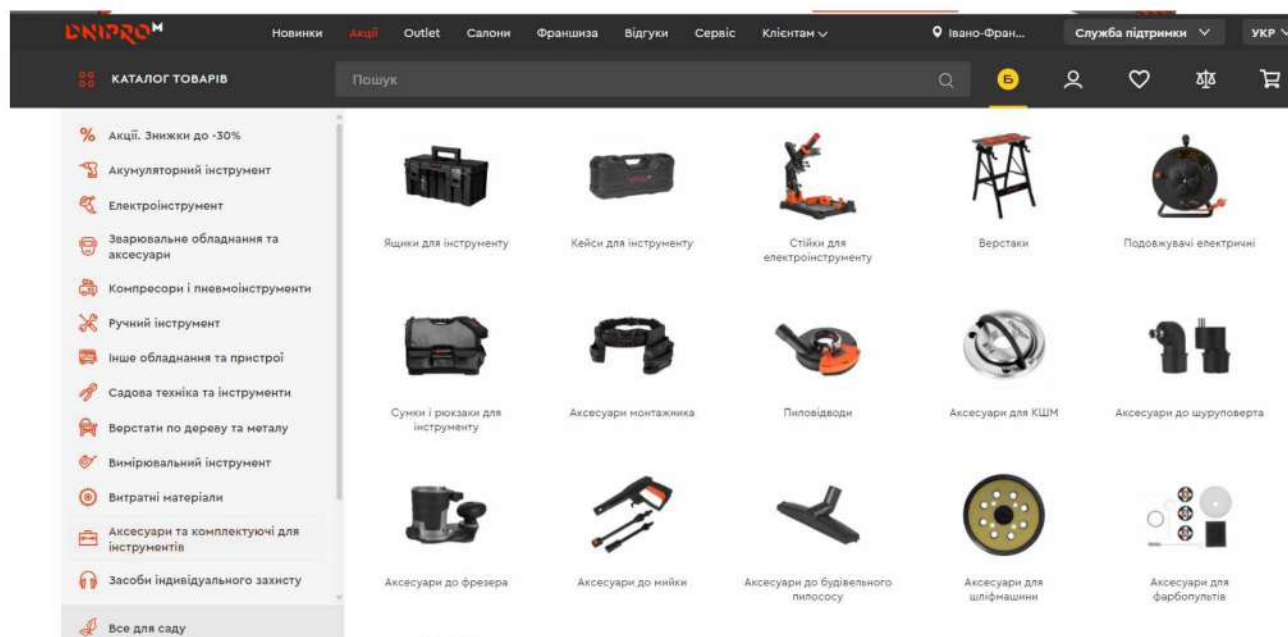


Рис. 2.5 Асортимент товарів

Джерело: [▶ DNIПРО-M — Офіційний інтернет магазин | Інструменти та обладнання](#)

Визначаючи портрет споживача ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“», для нас важливо, скільки часу, зусиль і грошей наші клієнти витрачають на пошук, вибір і обслуговування своїх інструментів.

Dnipro-M гарантує, що кожен покупець отримає найвищу якість, зручність і задоволення з мінімальними зусиллями, часом і коштами, використовуючи наші інструменти.

Ми переконані, що якісно не означає дорого! Dnipro-M – друг, з яким можна з радістю покращувати світ навколо. За допомогою власних спостережень я визначив цільову аудиторію магазину і перерахував її в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Портрет споживача ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»[42]

| | |
|------------------|-------------------------------|
| Стать споживача | Чоловіки, жінки |
| Вік споживача | 28-60 років |
| Дохід споживача | Середній та високий |
| Сімейний статус | Одружені |
| Місце проживання | Навколишні села біля магазину |

Рід занять, мотивація покупки, фахівець з обслуговування, власник житла. Отже, це клієнти, більшість з них – чоловіки, 70%, і жінки, 30%, як показано у таблиці 2.1, вік 28-60 років, середній та високий достаток. Адже цей магазин спеціалізується на продажу різноманітних товарів, необхідних ремонтникам, будівельникам та домовласникам. Людям, яким потрібні будівельні матеріали, побутова техніка, побутова хімія тощо для приватного помешкання та сім'ї. Також є будівельні компанії, яким потрібні будівельні матеріали.

Оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання

Оцінка фінансового стану підприємства є важливим етапом аналізу його діяльності. Це дозволяє зрозуміти поточну фінансову ситуацію, визначити

тенденції та ризики та прийняти обґрунтовані фінансові рішення. Нижче наведено деякі ключові показники та методи оцінки:

фінансовий звіт:

Баланс: допомагає зрозуміти фінансовий стан підприємства, включаючи його активи, зобов'язання та власний капітал, на певну дату.

Звіт про доходи: показує доходи, витрати та прибутки підприємства за певний період часу.

Показники рентабельності:

«Рентабельність активів (ROA): показує, скільки прибутку компанія отримує від своїх активів» [7].

«Рентабельність власного капіталу (ROE): показує, скільки прибутку власники отримують від інвестованого капіталу» [7].

Показники ліквідності:

Коефіцієнт ліквідності: визначає, чи може компанія погасити свої поточні зобов'язання своїми поточними активами.

Коефіцієнт швидкої поточності: показує, яку частину поточних зобов'язань компанія може погасити своїми найбільш ліквідними активами.

Кредитний аналіз:

Індикатори заборгованості: визначає рівень заборгованості компанії та її здатність сплатити борги.

Кредитний рейтинг: використовується для оцінки кредитоспроможності бізнесу на основі різних фінансових і нефінансових показників.

Аналіз позиції на ринку:

Частка ринку: вказує на позицію компанії на ринку порівняно з її конкурентами.

Тенденції продажів: допомагає оцінити динаміку продажів і передбачити майбутні доходи.

Порівняльний аналіз:

Порівняння з подібними компаніями: допомагає зрозуміти, як компанія порівнюється з іншими гравцями на ринку.

Загальний аналіз фінансового стану підприємства включає в себе оцінку різних аспектів його діяльності та допомагає визначити його сильні та слабкі сторони, а також ризики та можливості для подальшого розвитку (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Фінансовий аналіз ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»[33]

| Роки | Показники | Значення показника |
|--------|------------------------|--------------------|
| 2023 р | Рентабельність активів | 23.61% |
| 2023 р | Боргове навантаження | 47.35% |
| 2023 р | Зростання прибутку | -22.61% |

На основі детальнішого аналізу показників бачимо, що зростання продажів та прибутку відповідає середньому рівню ризику (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Зростання продажів та зростання прибутку ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Джерело: [17].

Показники фінансової звітності ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» можна побачити у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Фінансова звітність ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» за
2022-2023 роки[18]**

| | 2022 р, тис грн. | 2023 р, тис грн. | Абсолютне відхилення, +, - | Темп приросту, % |
|--------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|
| Дохід | 3 055 653 | 3 572 735 | + 517082 | + 16,9 |
| Чистий прибуток | 842 346 | 651 920 | - 190426 | - 22,6 |
| Активи | 1 490 899 | 2 760 663 | + 1269764 | + 85,2 |
| Зобов'язання | 636 277 | 1 307 069 | + 670792 | + 105,4 |
| Кількість працівників | 600 | 1 097 | + 497 | + 82,8 |

Аналіз різних показників у таблиці показує, що чистий прибуток зменшився на 190426 тис. грн., що є досить негативним явищем.

FinScore – це скоринговий показник фінансової стійкості компанії, який розраховується відділом аналізу YouControl на основі 20 фінансових показників, що комплексно відображає ліквідність, платоспроможність, прибутковість компанії в порівнянні з конкурентами на ринку.

Компоненти індексу ретельно відбираються шляхом емпіричних досліджень, щоб мати найбільшу прогностичну силу в прогнозуванні ймовірності корпоративного банкрутства. Індекс FinScore може коливатися від 1 (найнижча фінансова стійкість) до 4 (найвища фінансова стійкість) залежно від значення фінансових показників компанії.

Динаміка індексу FinScore ТОВ «ДНІПРО-М МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ» з 2019 по 2023 роки представлена на рисунку 2.7.

Виходячи з цієї цифри, можна зробити такі висновки:

Імовірність несприятливих фінансових наслідків помірна,

Фінансова стабільність досягла належного рівня.

Фінансовий скоринг

FinScore: B/3,0

Ймовірність несприятливих фінансових наслідків:

помірний

Фінансова стійкість: достатній рівень фінансової стійкості компанії

FinScore - скоринговий індекс фінансової стійкості компанії від YouControl, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку.

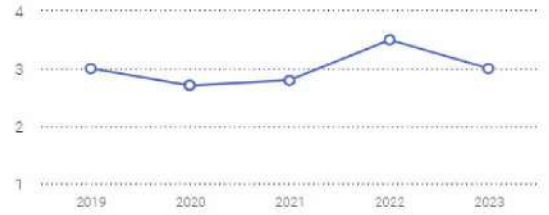


Рис. 2.7. Індекс FinScore ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Джерело: [49].

MarketScore – це бальний показник ринкової потужності компанії, який розраховується аналітичним відділом YouControl і базується на 10 показниках і комплексно відображає частку компанії на ринку, її статус і динаміку зростання в порівнянні з конкурентами.

Індекс MarketScore може мати значення від 1 (мінімальна ринкова влада) до 4 (максимальна ринкова влада) залежно від комбінації показників компанії.

Динаміка MarketScore ТОВ «Мережа магазинів «ДНІПРО-М»» у 2019-2023 роках наведена на рисунку 2.8.

Ринковий скоринг

MarketScore B/3.1

Ринкова потужність: вища середньої

Потенціал до лідерства: B/3.1 свідчить, що компанія має достатній потенціал, щоб за умови активного розвитку увійти до когорти лідерів.

MarketScore - скоринговий індекс ринкової потужності компанії від YouControl, що базується на 10 показниках, що комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами.

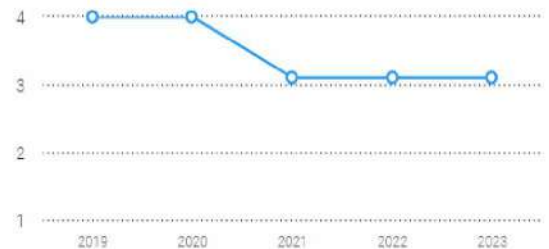


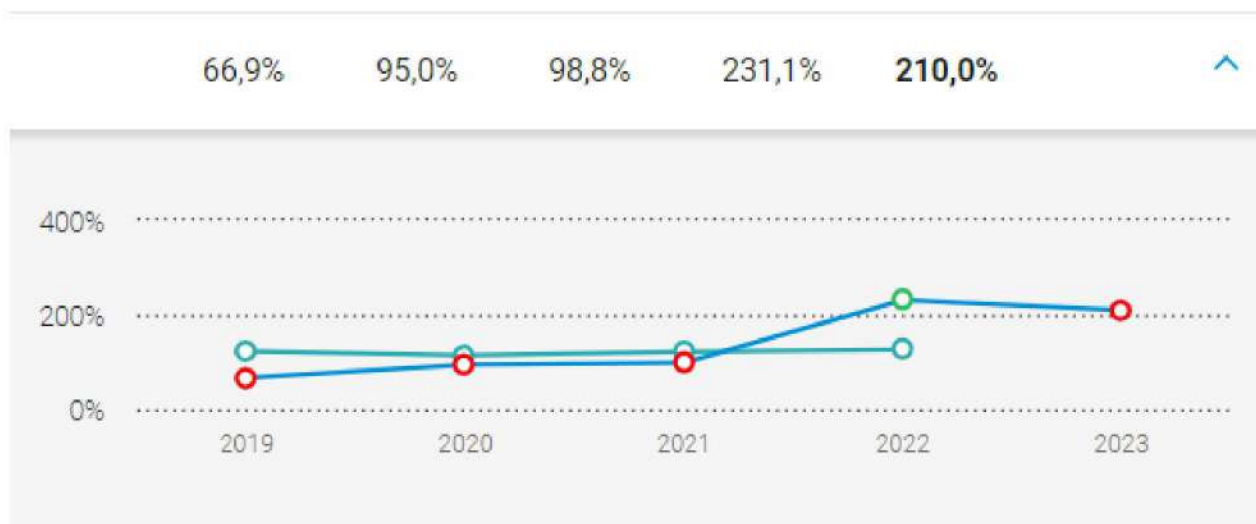
Рис. 2.8. MarketScore ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Джерело: [24].

Поточна ліквідність (Current Ratio) – характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів на строк до

одного року. Цей показник може дати вам уявлення про те, чи має компанія доступні ресурси для погашення своїх короткострокових кредиторів. Рекомендоване значення $> 100\%$ [28].

Динаміка поточної ліквідності ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ ДНІПРО-М» за 2019-2023 роки наведена на рисунку 2.9.



**Рис. 2.9. Індекс Current Ratio ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ
„ДНІПРО-М“»**

Джерело: [19].

Коефіцієнт автономії (власний капітал vs. активи) є показником платоспроможності і являє собою частку власного капіталу компанії в загальних коштах, інвестованих у її діяльність. Чим вищий коефіцієнт, тим більш фінансово незалежна компанія від своїх кредиторів. Для нефінансових компаній оптимальне значення $\geq 50\%$.

Динаміка співвідношення власного капіталу та активів ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ ДНІПРО-М» з 2019 по 2023 роки наведена на рисунку 2.10.

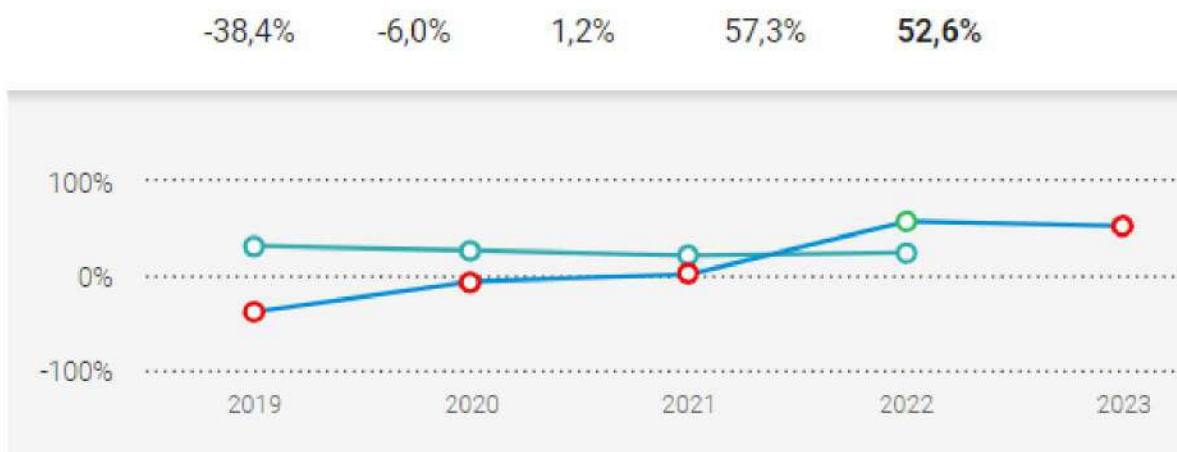


Рис. 2.10. Equity-to-Assets ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Джерело: [31].

Рентабельність активів (ROA) – індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від’ємні значення свідчать про збитки.

Динаміка ROA ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» за 2019-2023 рр представлена на рис. 2.11.

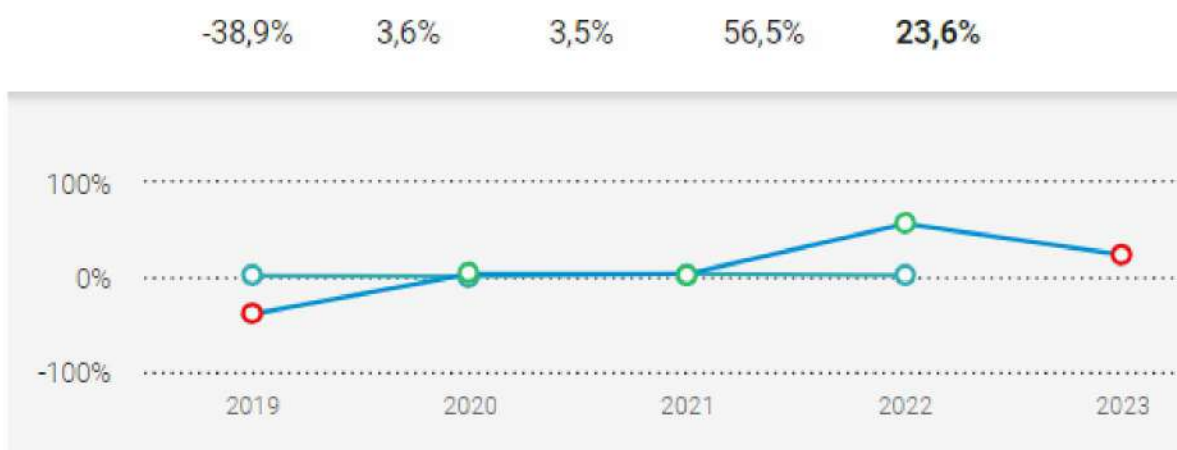


Рис. 2.11. ROA ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Джерело: [30].

Кредитний ліміт – це інформаційний модуль з автоматизованої оцінки кредитного ліміту дає уявлення про те, якого обсягу кредит компанії з схожими

фінансовими показниками зазвичай мають змогу виплатити повністю і в строк з точки зору дотримання граничних норм кредитного навантаження (рис.2.12).

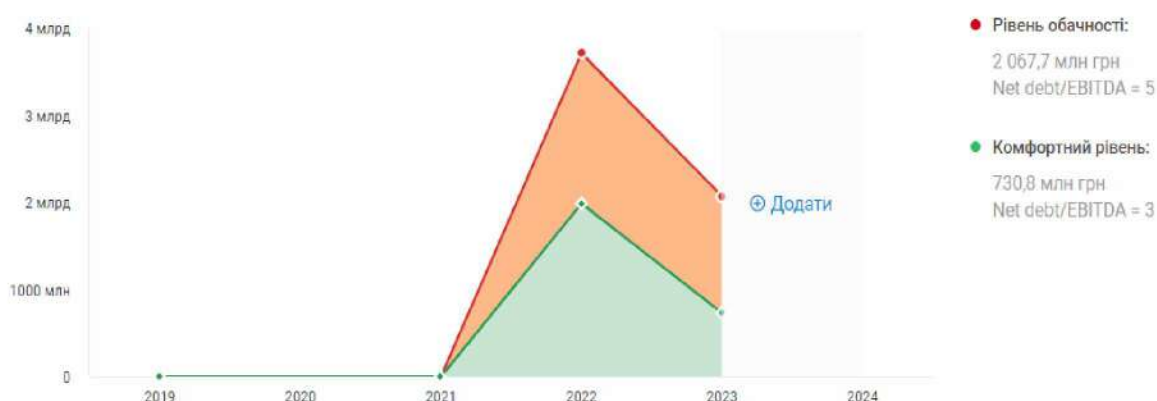


Рис. 2.12. ROA ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Джерело:[22].

Участь у державних закупівлях продемонстрована на рис. 2.13.

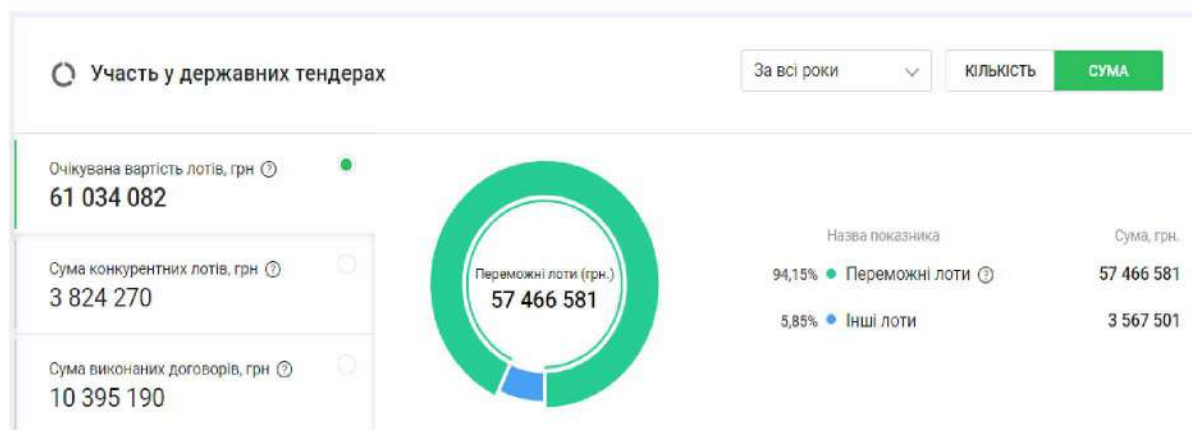


Рис. 2.13. Участь у державних закупівлях ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Джерело:[12].

Таким чином, позиція досліджуваного підприємства є стійкою, що зумовлено значними конкурентними перевагами, а отже можна стверджувати, що зовнішні та внутрішні фактори позитивно впливають на діяльність ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“», зміцнюють конкурентні позиції, залучають потенційних клієнтів та розширюють сферу діяльності.

2.3. Аналіз організації системи мотивації та стимулювання ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки і має стимулювати зусилля персоналу підприємства (організації) щодо підвищення ефективності своєї діяльності. Система мотивації «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» характеризується комплексом взаємопов'язаних заходів, які спонукають окремих працівників або весь трудовий колектив до досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» враховує фактори, що визначають поведінку працівників та впливають на мотивацію трудової діяльності:

- фізичні особливості працівника (вік, стать тощо),
- рівень самосвідомості та освіти,
- професійну підготовку,
- психологічний клімат працівника. колектив,
- чекати впливу зовнішнього середовища.

Щоб стимулювати трудовий ентузіазм співробітників і дати можливість кожному працівнику отримувати вищу віддачу, керівники повинні розуміти особистісні якості своїх підлеглих і їх базові потреби, щоб трансформувати їх у стійку мотивацію до трудової діяльності. Вміння використовувати управлінські ресурси[31].

Певну частку працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ ДНІПРО-М» становлять жінки, основними мотиваційними факторами яких є: орієнтація на сім'ю чи дітей (оздоровлення в будинку престарілих, пільги по оплаті навчання в технікумі), гнучкий графік роботи, дод. можливості заробітку. Формування ефективної корпоративної системи стимулювання включає аналіз і вдосконалення взаємовідносин між працівниками та підлеглими, конкуруючими робочими групами, які виконують суміжні функції.

Система стимулювання на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- рівні можливості для перебування на посаді та просування по службі на основі принципів продуктивності праці;
- компенсація відповідає результатам і визнає індивідуальний внесок у загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходу відповідно до ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення умов у бізнесі, які захищають здоров'я, безпеку та благополуччя всіх працівників відповідно до чинного законодавства;
- забезпечити умови для розвитку професійних компетенцій та реалізації компетенцій працівників, що означає розробку програм професійного розвитку, перепідготовки та навчання на підприємстві;
- підтримання атмосфери довіри в колективі, прагнення до досягнення спільних цілей, можливість двостороннього спілкування керівників і робітників. ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ ДНІПРО-М» використовує такі методи заохочення:

Таблиця 2.4

Методи мотивації[8]

| Економічні (прямі) | Економічні (непрямі) | Негрошові |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - відрядна оплата праці, - почасова оплата праці, - премії за раціоналізацію та винахідництво, - оплата навчання працівників, - рейтингові доплати, - виплати за максимальне використання робочого часу тощо. | <ul style="list-style-type: none"> - доплати за стаж, - пільговий відпочинок, - пільгове користування транспортом. | <ul style="list-style-type: none"> - охорона праці, - збагачення праці, - гнучкі робочі графіки, - програми підвищення якості праці. |

При цьому важливо зазначити, що заробітна плата є основною умовою прийому на роботу в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ ДНІПРО-М». Матеріальне заохочення може зробити заохочення праці ефективним тільки в тому випадку, якщо праця функціонує як система, заснована на таких основних принципах:

- двосторонній зв'язок між працівниками та адміністрацією за загальними принципами системи;

- оцінка виконаної роботи та визначення її обсягу продумані та перевірені критерії для вимірювання та оцінки роботи, їх систематичність і цикли перегляду; якісна оплата праці.

Саме ці принципи покладені в основу організації оплати праці ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ ДНІПРО-М», яка базується на встановлених нормативах оцінки вкладу індивідуальної праці в загальний економічний результат і відповідно нараховує заробітну плату. Атестацію проводять тимчасові або постійні групи працівників, які спільно виконують трудові завдання. Компенсація, нарахована групою, розподіляється між її членами на основі індивідуального внеску кожного працівника. Компанія розрізняє такі структуровані елементи заробітної плати:

Оклад – це посадовий оклад, який визначається штатним розкладом і зазначається в наказі при прийнятті на роботу. Додаткова заробітна плата – гарантійні внески та компенсації/

Чинні законодавчі положення.

Премії та інші заохочення за результатами роботи – премії та заохочення, які встановлюються керівництвом підприємства за результатами їх діяльності.

Враховуючи специфіку, зміст і спрямованість діяльності кожного структурного підрозділу товариства, застосовуються такі положення:

- персональна організаційна форма та спосіб оплати;
- погодинна система преміювання керівників і спеціалістів усіх структурних підрозділів;
- надмірна система оплати праці працівників транспортного сектору.

Створення компанії.

Посадові оклади керівного та професійно-технічного персоналу визначаються штатним розписом, затвердженим підприємством, і визначаються окремо в трудовому договорі та наказі про прийняття на роботу.

Крім того, на підприємстві встановлено такі види преміювання згідно з порядком подання запитів, визначеним статтею 10 Положення: винагороди за відмінне виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці та довгострокове заохочення. Такі навички, як серйозна робота та інновації.

Заходи заохочення оголошуються в установленому порядку в урочистій обстановці та заносяться до трудового розпису працівників згідно з положенням про управління.

Застосування заохочень повинно поєднуватися з духовними стимулами і матеріальними стимулами.

Крім зазначених заохочень, керівник має право встановлювати додаткову надбавку в розмірі до 15% посадового окладу – «Якісна робота», яка може встановлюватися не більше 5% від загальної чисельності працівників працівники структурних підрозділів.

Питання щодо нарахування вищевказаних заохочень розглядатимуться на призначених кафедрах наприкінці кожного місяця. Керівник підрозділу готує заяву про створення спеціального фонду заохочення та подає її керівнику підприємства.

Для працівників, які виплачували премію більше чотирьох місяців поспіль, керівник має право вимагати підвищення посадового окладу.

Преміювання керівників і спеціалістів може проводитися за підсумками роботи за місяць та/або квартал – для досягнення основних показників, затверджених за відповідною професією (посадою). Розмір винагороди визначається керівником підприємства, але частка за вислугою років не повинна перевищувати 30 відсотків посадового окладу.

Відповідно до затвердженої в цьому місяці «Системи заохочення працівників відділу продажів» для працівників відділу продажів встановлено премії за результатами роботи, які виплачуються додатково до посадових окладів.

Працівникам, прийнятим на роботу в обліковому періоді, за заявою керівника бюджетної установи можуть бути нараховані премії за фактично відпрацьованим часом.

Притягненим до дисциплінарної відповідальності працівникам премії та заохочення не нараховуються.

Співробітники, які пропрацювали менше одного місяця та/або звільнені з компанії за будь-яких обставин і причин, премії не нараховуються.

У разі несвоєчасного виконання завдань, зниження якості роботи, порушення трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку за рішенням начальника відділу та/або генерального директора можуть бути скасовані або зменшені різноманітні премії та винагороди. компанії.

Остаточний розмір надбавок, премій, доплат, заохочень, визначається та затверджується наказом Генерального директора Товариства.

У таблиці 2.5 наведено частку премій, отриманих працівниками за виконання річного плану за категоріями.

Таблиця 2.5

Сума премії у відсотках при виконанні річного плану в залежності від категорії[43]

| 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 2.6

**Показники преміювання працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ
„ДНІПРО-М“»[42]**

| № п/п | Показники преміювання | Розмір премії від основної заробітної плати, % |
|-------|---|--|
| 1 | Якісне та повне виконання посадових обов'язків, сумлінне виконання вимог статуту ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» правил внутрішнього розпорядку, точне виконання розпоряджень керівництва, а також функцій 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. 2.7

Таблиця 2.7

**Причини зменшення або позбавлення премії працівників ТОВ
«МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»[39]**

| № 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 «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“ за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.8

**Середній розмір премій працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ
„ДНПРО-М за 2021-2023 рр.[36]**

| Премія | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|------|------|------|
| Якісне та повне виконання посадових обов'язків | 14,2 | 17,1 | 19,2 |
| Премія при виконанні плану | 4,1 | 6,4 | 8,3 |
| Премія при перевиконанні плану | 4,8 | 5,1 | 5,7 |
| Ініціативність та творчість | 3,0 | 3,3 | 3,9 |
| Тимчасове виконання обов'язків інших співробітників підприємства в зв'язку з їх хворобою, відрядженням тощо | 1,1 | 2,0 | 1,0 |
| Разом | 24,2 | 25,9 | 28,1 |

Відповідно до таблиці 2.8 варто зазначити, що найбільше бонусів приносить якісне та комплексне виконання службових обов'язків, і ця тенденція простежується протягом досліджуваного періоду.

Найменша премія буває, коли інші працівники компанії тимчасово виконують свої обов'язки у зв'язку з хворобою, відрядженням тощо.

Розглянемо також розподіл премій між категоріями працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Сума премії в залежності від категорії[30]

| Категорія працівників | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------|------|------|------|
| Працівники | 9,4 | 9,7 | 10,4 |
| Спеціалісти | 8,4 | 9,9 | 10,1 |
| Провідні спеціалісти | 3,8 | 5,1 | 5,4 |
| Головні спеціалісти | 3,1 | 3,1 | 3,3 |
| Керівники | 1,5 | 3,1 | 3,9 |
| Разом | 24,2 | 26,9 | 30,1 |

Як видно з таблиці, найбільше премій отримують працівники та експерти, найменше – головні спеціалісти та керівники. Це пояснюється тим, що на підприємстві більше робітників і спеціалістів, ніж головних спеціалістів і керівників.

Розслідувані компанії мають політику оплати праці та соціального забезпечення працівників.

Політика ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» щодо оплати праці та пільг є одним із найважливіших елементів системи мотивації та заохочення та передбачає низку видів оплати праці, а також соціальних пільг та пільг, які передбачені та гарантовані законодавством України та, в крім того, законами України.

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 бюджетам регіонів;

компенсації за використання мобільного зв'язку згідно зі штатним розкладом.

Оплата праці персоналу детально описана в стандартах.

До складу «Системи оплати праці персоналу» входять:

- платне користування приватним авто за звичайним маршрутом компанії;
- компенсація за витрачений бензин на підставі авансових звітів та щомісячних затверджених бюджетів по кожному регіону;

компенсація за користування мобільним зв'язком за звичайним графіком компанії.

До обов'язкових (відповідно до чинного законодавства України) соціальних пільг та пільг належать:

- оплачувана тимчасова непрацездатність;
- одноразова допомога при народженні дитини;
- допомога по вагітності та пологах;
- щомісячна допомога під час відпустки по догляду за дитиною (до 3 років);
- 24 дні оплачуваної відпустки на рік.

Рік виконаної роботи та відношення до періоду виконаної роботи;

- працівники з інвалідністю III групи мають право на додаткову відпустку тривалістю 2 дні;

- працівники з інвалідністю 1 та 2 категорії мають право на додаткову відпустку тривалістю 6 днів;

- працівники віком до 18 років мають право на додаткову відпустку тривалістю 7 днів;

- інші пільги та пільги, передбачені нормативними актами, встановленими чинним законодавством України.

Додаткові соціальні пільги та привілеї ТОВ включають:

- оплата витрат по тимчасовій непрацездатності (лікарняних) понад розмір, передбачений законодавством;

- виплачувати добові на відрядження у розмірі, що перевищує встановлений законодавством розмір;

Оплачувані дні, що надаються після одруження (2 дні);

- при одруженні виплачується матеріальна допомога 1000 грн.;

- при народженні дитини виплачується матеріальна допомога 1000 грн. (на 1 дитину);

- надає оплачувані дні (3 дні) у разі смерті близького родича працівника;

- виплата витрат на поховання (матеріальна допомога) у разі смерті близького родича працівника (1000 грн.);

- можливість участі в корпоративних заходах і святах – за рахунок компанії (Новий рік, ювілеї компанії, внутрішньофірмові свята);

Вручати подяки, заохочувальні призи та цінні подарунки переможцям щорічно затверджених номінацій («Кращий працівник відділу продажів року», «Кращий працівник року відділу» та ін.);

Відповідно до затвердженого плану навчання, компанія проводить навчання персоналу на всіх рівнях;

Можливість часткової оплати (50/50) додаткових витрат на навчання – для співробітників, які займають ключові посади в компанії, за додатковими персональними угодами, укладеними з безпосереднім керівником і генеральним

директором працівника. Оплата неробочого часу здійснюється за таким розрахунком:

Таблиця 2.10

Система оплати невідпрацьованого робочого часу ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»[13]

| 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 2.11

Сітка лікарняних листів ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»[35]

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

** крім декретних

Якщо працівник перебуває на лікарняному і лікарняний не закінчується до кінця звітного місяця, то згідно з правилами роботи лікувально-профілактичного закладу працівнику має бути видано листок непрацездатності, який необхідно надати до відділу ресурсів у вищевказаний термін. При цьому

мотивація працівника відображається і в премії, яку він отримав за минулий місяць (якщо він працював 10 днів і 10 днів хворів, розмір премії, наприклад, 400 грн., то це означає, що він встиг заробити ці бонуси) За ці 10 днів вони відпрацювали 400 грн і отримали 100% премії, тобто всі 400 грн).

Дані та документи про невідпрацьований час надаються лінійними керівниками та функціональними керівниками до служби кадрів (інспектора з кадрів) у день подання звіту та не пізніше останнього робочого дня звітного місяця.

У разі ненадання відомостей про нарахування заробітної плати відповідно до нормативних актів відповідний нарахування не проводиться. Ретроспективне надання даних заборонено.

Зведені дані будуть відображені в обліковій програмі відповідальним відділом кадрів відповідно до узгоджених умов, і будуть основою для нарахування заробітної плати за звітний період.

Щоб отримати матеріальну допомогу від Компанії у зв'язку з ситуаціями, на які поширюється ця політика, безпосередній керівник працівника:

1) підготувати заявку на отримання матеріальної допомоги в зазначеному розмірі та надіслати її на ім'я Генерального директора та Фінансового директора;

2) узгоджену заяву разом із заповненою платіжною заявою із зазначенням суми подати начальнику відділу оплати праці для подальшого нарахування та виплати грошового забезпечення працівникам;

3) від імені підприємства привітати співробітника з подією (одруженням, народженням дитини).

Відповідальність за своєчасне обчислення, нарахування та виплату встановлених категорій винагород, допомог і пільг несуть головний бухгалтер фінансового відділу та начальник відділу розрахунків з оплати праці.

Для різних груп працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» існують різні методи матеріального заохочення. Це пояснюється

різноманітністю методів оцінки результатів праці та продуктивності. Обов'язки працівників відділу збуту можна чітко визначити (табл. 2.12).

Розглянемо оплату праці працівників цієї галузі та критерії оцінки якості роботи (див. табл. 2.12 і 2.13). З таблиці видно, що заробітна плата працівників відділу продажів залежить від обсягу продажів.

Таблиця 2.12

**Обов'язки працівників відділу продаж ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ
„ДНПРО-М“»[37]**

| Проблема | Характеристика |
|--|--|
| Відсутність на підприємстві ефективного мотиваційного механізму | У компанії немає чіткого плану заохочення, є лише бонуси. Він обмежений і неповний |
| Відсутність регулярного мотиваційного моніторингу працівників | Організації проводять мало моніторингу стимулів, тобто не розкривають, що дійсно потрібно співробітникам |
| Слабка зацікавленість у кар'єрному зростанні та підвищенні зарплатні | Організації рідко проводять моніторинг стимулів, а це означає, що вони не розкривають, чого насправді хочуть співробітники |
| Відсутність потрібної кількості видів преміювання | Існує обмежена кількість типів бонусів, які зазвичай являють собою лише періодичні виплати, визначені менеджером, за винятком бонусів і відсотків від продажів, які не є бонусами, а є додатковою заробітною платою в цілому |
| Обмеження премій рішенням самого лише керівника компанії | Премії визначає керівник, співробітники не можуть розраховувати на регулярні премії, знижена продуктивність |
| Незацікавленість працівників у преміюванні | Обмеження премій призводить до слабкої зацікавленості працівників у їх зростанні |
| Відсутність повноцінного соціального пакету | Працівники компанії не підлягають соціальному забезпеченню, особливо жінки, які користуються декретною відпусткою, лікарняним, транспортними витратами та іншими пільгами, якими користуються іноземні працівники компанії |

Таблиця 2.13

Критерії оцінки якості виконаних робіт працівниками відділу продаж[34]

| 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. |

Найефективнішим способом суттєвого стимулювання працівників відділу продажів керівництво компанії вважає преміювання на основі стабільної ставки заробітної плати, яка розраховується як відсоток торгової націнки на проданий товарний період.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДНІПРО-М» має проблему плинності кадрів у 2022-2023 роках, що в свою чергу пов'язане з неефективним матеріальним стимулюванням.

Тому підприємствам дуже необхідно аналізувати потреби працівників, з'ясовувати фактори, що впливають на якість роботи працівників, а також підвищувати продуктивність окремих працівників і загальну ефективність досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

3.1. Шляхи удосконалення матеріального стимулювання праці в ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» з урахуванням методу мотиваційного профілю

Система стимулювання нематеріальної праці в розвинених суспільствах повинна мати більший вплив на людей, ніж матеріальні стимули. Якщо матеріальна мотиваційна система забезпечує матеріальні аспекти життєдіяльності людини, то нематеріальні – це моральний і духовний аспекти. Нематеріальна мотивація праці має гарантувати працівникам душевний спокій і впевненість у собі та своєму майбутньому.

На жаль, на багатьох підприємствах в Україні керівники вважають, що певної мінімальної зарплати достатньо, щоб не звільнити працівників (адже в країні безробіття знайти нову роботу дуже важко). Ці менеджери не створюють сприятливий мікроклімат у своїх командах і не гарантують, що працівники поважають цілі та діяльність їхньої організації. Вони вважають, що економлять зарплату та додаткові (непотрібні) витрати на персонал. Але прибутки підприємств збільшуються не лише за рахунок економії коштів – основним фактором їх зростання є продуктивність праці. У цьому випадку є майже 100% ймовірність того, що ця економія призведе до зниження темпів зростання прибутку. На жаль, серед опитаних компаній мало уваги приділено нематеріальному стимулюванню працівників.

Окрім заробітної плати, люди не можуть розраховувати на допомогу від організації у важкі часи, такі як хвороба, вагітність, смерть близької людини, стихійні лиха тощо. Тому співвідношення матеріальних і духовних потреб людини є ознакою і функцією здоров'я, добробуту, культури суспільства.

Проаналізувавши, можна сміливо констатувати, що наявна статистична та бухгалтерська звітність та використання статистичних методів обробки інформації, що міститься в ній, не дозволяють отримати повну інформацію про ефективність системи мотивації трудової поведінки працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“». Тому ми вважаємо доцільним використання методів соціологічної оцінки і зокрема впровадження моніторингу мотивації як умови підвищення ефективності винагороди працівників.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження та контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою діагностики та оцінки її динамічного функціонування та прийняття кваліфікованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробництва [14, с. 65].

Системний підхід до управління цілями підтверджено практикою. Яскравим прикладом стало впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 «Система менеджменту якості». Вимоги» [9], система управління навколишнім середовищем відповідає вимогам стандарту ISO 14001 [14], а система управління безпекою та здоров'ям працівників — вимогам стандарту BS OHSAS 18001 [9]. В Україні є підприємства, які мають впроваджено інтегровану систему управління. Тому системи управління якістю та системи управління навколишнім середовищем можуть функціонувати в одній організації. Рекомендується запроваджувати стимулюючий моніторинг для підприємств у поєднанні з вимогами стандартів якості.

Повністю переконливим підтвердженням ефективності інтегрованої системи менеджменту можна вважати сертифікат відповідності. Як відомо, добровільна сертифікація систем менеджменту вважається інструментом незалежної та максимально об'єктивної оцінки відповідності цих систем вимогам міжнародних стандартів [17].

Тому перед розробкою системи мотивації співробітників необхідно орієнтуватися на існуючі, визнані системи управління. По-перше, це система

управління якістю. Метою впровадження вимог стандарту ISO 9001 є отримання кінцевої продукції, яка відповідає вимогам споживачів, але першочерговим об'єктом управління є працівники. Тому, з практичної точки зору, особливе місце у вимогах до впровадження цього стандарту займає один із принципів управління – участь працівників, які професійно виконують свої обов'язки та здатні досягати цілей організації, а саме виробництва продукції відповідної якості.

Хоча в стандарті йдеться про працівників, які впливають на якість продукції, зрозуміло, що він спрямований на всіх працівників підприємства, оскільки всі без винятку працівники вносять свій внесок у якість продукції. Якість продукції залежить від рівня організації роботи та стратегічного та оперативного планування, а також від якості розробленої нормативної документації, організації робочого місця, якості обслуговування технічного обладнання, рівня метрологічного забезпечення, якості продукції, що закуповується та забезпечити виробничий процес, мікроклімат колективу.

Однак слід зазначити, що стандарти висувають дуже обмежені вимоги до персоналу. Сучасна теорія управління персоналом розглядає багато спеціальних сфер, від яких залежить ефективність персоналу. Наприклад, підбір і коригування персоналу, кар'єри, стимулювання. Стандарт ISO 9001 не містить вимог щодо мотивації працівників для досягнення цілей якості. Але експерти з якості справедливо вважають, що навіть професійно розроблена система управління якістю не може бути ефективною, якщо працівники не мотивовані, тому вони почали сприймати теорію мотивації та пов'язувати її з системами управління якістю. Такий підхід на сьогодні є перспективним, оскільки система якості, створена відповідно до вимог стандарту ISO 9001, може стати початком побудови та впровадження системи мотивації працівників. Особливо, якщо мова йде про управління за цілями.

Щоб заохотити співробітників досягати цілей організації, необхідно визначити мотиваційні потреби співробітників і виміряти ступінь задоволення цих потреб. Для цього розглянемо можливість використання такого

інструментарію, як мотиваційний профіль, який визначається шляхом виявлення ставлення працівників до мотиваційних чинників, серед яких матеріальні фактори є лише одним із дванадцяти факторів. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори мотивації працівників організації[41]

| № 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 |

Методики виявлення цих факторів для кожного співробітника пов'язані зі спеціальними тестами. Коли співробітник відповідає на запитання тесту, він висловлює свою думку через оцінку щодо того, який із цих факторів важливіший за інший.

Тест створений для стимулювання відкритості серед респондентів.

Результати опитування працівників досліджуваних компаній можна відобразити діаграмою. Відповідно до таблиці 3.1 по осі X пронумеровані заохочення, а по осі Y – бали. На рисунку 3.1 видно, що Фактор 11 – Самовдосконалення – є найважливішим фактором для опитаних працівників.

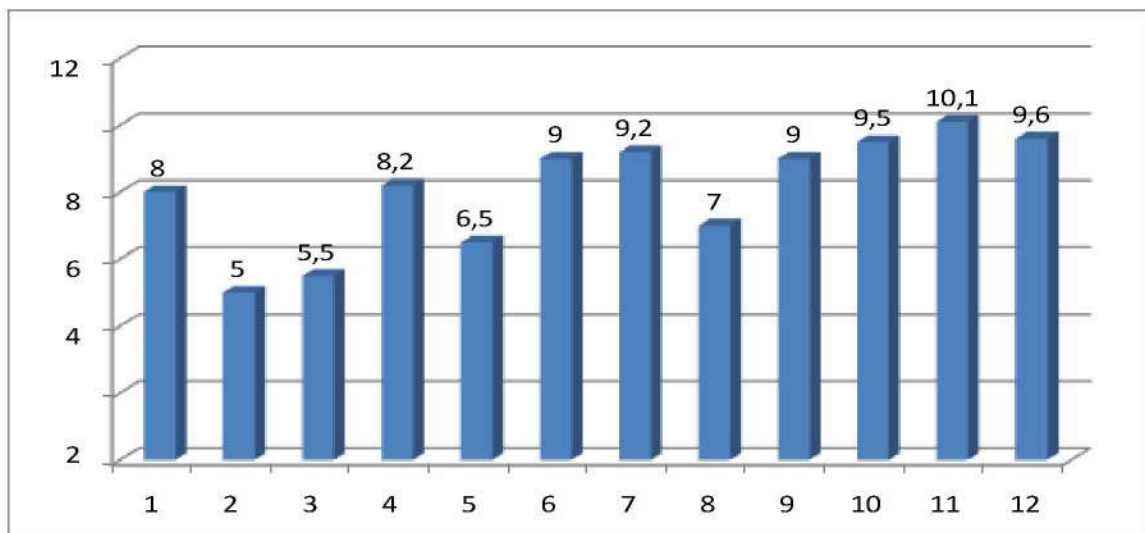


Рис. 3.1. Мотиваційний профіль працівника компанії ТОВ «Інтехагросервіс»

Джерело: [11].

На наступному етапі в опитуванні необхідно виміряти ступінь задоволення потреб працівників за кожним фактором. Для цього респондентам було запропоновано заповнити таблицю 3.2. У третьому стовпчику таблиці 3.2 працівники повинні були визначити свій рівень задоволеності кожним із 12 факторів у діапазоні від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 відповідає визначенню повного незадоволення, а значення 1 відповідає визначенню повного задоволення.

Таблиця 3.2

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності[27]

| 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 бали, отримані на спеціалізованих тестах, необхідно перевести в шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші бали визначаються на основі їх співвідношення. Тому всі висновки зведені в таблицю 3.2. Перший рядок таблиці 3.2 – кількість факторів згідно з таблицею 3.2, другий рядок – результати першого опитування, спрощені до дроби.

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|------------|-----|-----|-----|------------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|
| 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 «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»

Джерело: [10].

Далі значення з таблиці необхідно перенести на графік, який розділений на чотири квадрати (рис. 3.2). У вертикальному масштабі діаграми нанесено значення мотиваційного фактора, а в горизонтальному – його задоволення. У першому полі значення коефіцієнта та задоволеності коливаються від 0 до 0,5. У другому коефіцієнти мають значення в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. У третьому полі значення факторів і задоволеності коливаються від 0,6 до 1. Нарешті, у четвертому полі фактори мають значення в діапазоні від 0 до 0,5, а задоволеність у діапазоні від 0,6 до 1.

Коли працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» запитали, якою була б їхня ідеальна робота, вони відповіли, що це:

- мати цілісність, тобто вести до певного результату;
- оцінюється працівниками як важливе та гідне досягнення;
- дайте можливість приймати рішення, необхідні для реалізації, тобто має бути автономія (у визначених межах). або, як варіант – групова автономія;
- забезпечувати зворотний зв'язок із співробітниками та оцінювати їх на основі їх продуктивності;
- забезпечте винагороду, справедливу з точки зору працівника.

Робота, розроблена відповідно до цих принципів, може принести внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиватор, оскільки спонукає до якісного виконання роботи і, за законами підвищеного попиту, до виконання більш складної роботи.

Взагалі кажучи, важко визначити, які кроки повинні вжити керівники, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор у того чи іншого співробітника, або які кроки повинен зробити бізнес, щоб задовольнити мотиваційні потреби ключових співробітників. Проте певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання стимулюючих бюлетенів.

Якщо опитування буде проведено повторно через певний проміжок часу, то мотиваційний профіль того самого працівника буде іншим. Адже у кожного після задоволення власних потреб виникають інші. Але ступінь задоволення цих потреб може бути на рівні 0,1 або на рівні 0,8. Це принципова різниця.

Для моніторингу мотиваційного статусу працівників доцільно рекомендувати використання мотиваційного потенціалу, який характеризує ступінь готовності працівників до максимального підвищення продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможності, реалізації набутих знань, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності працівниками з мотиваційними потребами працівників. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим вище задоволеність мотиваційних потреб працівників. Чим вище задоволеність мотиваційних потреб працівників, тим ефективнішою для підприємства буде їхня праця.

У таблиці 3.3. нами запропоновано бюлетень стимулів для ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“».

Бюлетень стимулів[13]

| № фактора | Назва фактора | Стимули |
|-----------|-----------------------|---|
| 1 | Високий зарібок | Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, її потрібно дати. Проте винагорода має бути виплачена за певну роботу та певні досягнення, тобто винагорода є прямим результатом його зусиль. Також потрібно подумати про те, які заходи будуть вжиті, якщо прямі обов'язки не виконуються. Якщо мотивом є гроші, найкраще їх не давати. Для задоволення цього стимулу підприємства повинні розробити методику формування заробітної плати, обґрунтовані розміри та види доплат і надбавок. |
| 2 | Різноманітність зміни | Сама система управління якістю передбачає постійні зміни, спрямовані на вдосконалення. Тому прагнення таких співробітників до змін також має бути спрямоване через навчання. Необхідно постійно запитувати його, які аспекти організації роботи, на його думку, потрібно змінити, і якщо це працює, давати йому можливість і допомагати це зробити. Якщо це не спрацює, призупиніть його дії, але чітко дайте зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін у роботі будуть розглянуті. Крім того, встановлення та реалізація власних цілей якості компанії також означає різноманітність і зміни. |
| 3 | Креативність | Стандарт ISO 9001 стверджує, що організація повинна визначити заходи для усунення потенційних причин невідповідності, щоб запобігти її виникненню. Профілактична діяльність – сфера діяльності творчих працівників. Звичайно, як і в попередньому прикладі, якщо хтось подає неприйнятну пропозицію, потрібно бути дуже обережним, відхиляючи її, щоб не перешкоджати бажанню подати такі пропозиції. Повинні бути чітко визначені процедури подання, розгляду та реалізації пропозицій. Для максимальної мотивації найкраще разом з виконанням прийнятої пропозиції дати матеріальну винагороду. |
| 4 | Самовдосконалення | Таким працівникам завжди потрібно вчитися. І завдання менеджера полягає в тому, щоб використовувати його на благо організації, тобто спрямовувати його в навчанні для досягнення цілей компанії. Крім того, такі працівники можуть формувати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення можна задовольнити через кар'єрний і професійний ріст. Загалом, бізнес повинен розробити та реалізувати план. Кар'єрний і професійний ріст співробітників. |

Мотиваційний моніторинг ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» полягатиме в регулярному опитуванні працівників підприємства та аналізі наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації.

Діапазон значень задоволеності становить від 0 до 1 із кроком 0,1. Таким чином, значення потенціалу стимулювання буде числом з точністю до одного знака після коми. Якщо врахувати, що всі опитування базуються на чотирьох мотиваційних факторах і припустити, що рівень задоволеності всіма факторами максимальний, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу дорівнюватиме дванадцяти.

Використовуючи мотиваційний потенціал для проведення вищевказаних тестів і моніторингу мотивації, була створена певна система мотивації, як показано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Система мотивації працівника[15]

| № п/п | Заходи |
|---|--|
| 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 | |
| | |
| 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 наведено систему мотивації працівника ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“». Немає сумніву, що стимули повинні бути адресними. Але є багато причин, чому керівництво корпорації має універсально ставитися до систем стимулювання, тобто запроваджувати стимули для всіх працівників однаково.

Перший. Ви можете лише індивідуально мотивувати співробітників, які займають ключові посади або є видатними фахівцями у своїй галузі. В іншому випадку довелося б створити цілий підрозділ, працівники якого весь робочий час були б зайняті тестуванням кожного працівника, що призвело б до небажаних наслідків. Роботодавці не вживатимуть таких заходів, оскільки створення кожного нового робочого місця має бути обґрунтованим та економічно доцільним.

Другий. Дослідження, яке я провів, показало, що в кожному відділі працівники, ймовірно, будуть незадоволені своєю роботою з однакових причин. Значення мотиваційного потенціалу кожного співробітника в різних підрозділах зазвичай дуже близькі. І, в першу чергу, ці значення залежать від відповідального за підрозділ. Тому такі ж заохочення можуть бути застосовані до працівників підрозділу після відповідної роботи з керівництвом цього підрозділу.

Третій. Як відомо, стандарт ISO 9001 вимагає від вищого керівництва аналізу поточної системи управління якістю організації та її процесів. Щоб керувати якістю процесу, необхідно вміти вимірювати його ефективність [24]. Звичайно, знову ж таки, є певна періодичність, яка потребує аналізу системи стимулювання. Продуктивність будь-якої системи можна проаналізувати на основі певних критеріїв. Мотиваційний потенціал можна використовувати для аналізу ефективності мотиваційних систем.

При цьому вхідними даними для аналізу будуть величини мотиваційного потенціалу підрозділів і підприємств, а вихідними – заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом підприємства в цілому або окремих підрозділів. Ці заходи повинні здійснюватися не одноразово, а систематично; таким чином, запропонована система мотивації співробітників базується на системному цільовому підході відповідно до стандарту ISO9001:2000.

Необхідно визнати, що різноманітність потреб має право на існування. Тому першочерговим кроком у виборі напрямку має бути діагностика ступеня

задоволення мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цієї проблеми я пропоную використати 12-факторну модель мотивації Ш.Річі-П.Мартіна з одного боку та, з іншого боку, якісну модель ступеня впровадження цих факторів на підприємстві. На основі цих 4 факторів визначається ступінь задоволення мотиваційних потреб працівників.

На основі якісної моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб вимірюється мотиваційний потенціал кожного працівника, відділу або всього підприємства, величина якого є показником ступеня підготовки керівництва підприємства до потреб мотивації. Співробітники досягають цілей організації і в цілому якісно виконують свої обов'язки. Величина стимулюючого потенціалу може бути використана як критерій для оцінки ефективності системи стимулювання та прийняття відповідно до неї управлінських рішень.

Тому першим кроком для оптимізації преміювання працівників є збільшення кількості премій. Оскільки бізнес невеликий і швидко розвивається, керівництво планує збільшити чисельність персоналу. Високий пріоритет надаватиметься найму, кваліфікації, здібностям та оцінці якості персоналу. Тобто компаніям потрібно збільшувати чисельність персоналу, але негайно враховувати якість, щоб не втратити темпи зростання продуктивності. Крім того, компанія буде мотивувати співробітників за допомогою бонусів і планує збільшити кількість бонусів для підвищення трудового ентузіазму та підвищення ефективності роботи. Планується інституціоналізація бонусів у бізнесі, щоб вони перестали бути випадковими, а систематичними.

Для досліджуваного підприємства доцільно згрупувати всі заходи щодо підвищення матеріального стимулювання праці.

Проект заходів щодо вдосконалення матеріального стимулювання працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“»[33]

| 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 «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“», директор |
| 2. Розробка та апробація додаткових показників та умов преміювання (додаткові показники передбачають визначення конкретних розмірів премій за окремі проекти 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 зникнення конфліктності в організації, - зменшить плинність кадрів, - підвищить ініціативність працівників. | 01.06.2020 | 35000 | Власники ТОВ «Інтеагросервіс» ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“», 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» 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 проекту оптимізації матеріального стимулювання праці становить 375 тис. грн., з них 150 тис. грн. – вартість капіталу.

Серед перерахованих витрат поточні витрати: збільшення розміру премій за результатами роботи, запровадження системи оцінки ефективності працівників, запровадження практики корпоративного опитування для визначення потреб працівників, у тому числі премії, запровадження стимулюючого моніторингу в корпоративному світі, підвищення питома вага премій в заробітній платі, інші витрати одноразові.

Відповідно до наведених пунктів система преміювання повинна відповідати певним вимогам і, головне, не повинна суперечити стратегії стимулювання компанії. Елементом стратегії стимулювання є оптимізація винагород для досліджуваного підприємства, яка формується шляхом створення відповідної моделі стимулювання. Модель стимулювання ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» формується як комплексна цільова система, що забезпечує інтеграцію інтересів компанії та її працівників. Воно повинно бути не постійним, а змінюватися. Тому процес її становлення та розвитку є безперервним, і вона повинна своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни організаційного середовища.

В основу моделі стимулювання ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» покладено безпосередні процедури реалізації процесів мотивації персоналу на підприємстві, а також визначення відповідальних за впровадження, їх посади та функціональне призначення в організаційній структурі управління, а також як фінансові аспекти реалізації положень стратегії стимулювання.

Неможливо виробити шаблонний підхід до матеріальної мотивації працівників. Ось чому теоретики та практики менеджменту стурбовані не розробкою типової моделі мотивації, придатної для впровадження на будь-якому підприємстві, а радше формулюванням і впровадженням певних стандартів, принципів, правил для організаційних процесів мотивації, яких менеджери можуть дотримуватися в найбільш вигідному напрямку.

А за умови злагоженості відносин між власниками та найманими працівниками вона зорієнтована на задоволення інтересів останніх.

Вихідною передумовою для розробки моделі матеріального стимулювання персоналу ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» є дотримання наступного переліку етапів її розробки та впровадження.

Перш ніж почати розробляти цю модель мотивації людей, необхідно зрозуміти, яких стратегічних цілей компанія сподівається досягти за допомогою цієї моделі.

Основою моделі матеріального стимулювання праці є стратегічне планування та бізнес-план компанії на певний період, одним із компонентів якого є стратегія управління персоналом – інструмент для менеджерів з персоналу, який допомагає власникам досягати поставлених цілей.

При цьому стратегічним завданням менеджера з персоналу при розробці моделі матеріального стимулювання ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» є забезпечення конкурентної переваги підприємства, тобто розробка та вдосконалення системи винагороди та стимулювання персоналу організації відповідно до поставлених цілей. Управління в бізнес-плані з урахуванням довгострокового майбутнього розвитку організації.

Після визначення цілей розробки та впровадження цієї моделі необхідно дослідити характеристики та функціонування існуючих моделей на інших вітчизняних та закордонних підприємствах.

Результатом цього етапу має стати оцінка та наукова демонстрація доцільності розробки моделей матеріального стимулювання праці для інших підприємств, що потребує вивчення мікро- та макросередовища, в якому функціонує ця сфера. Якість організації безпосередньо залежить від того, чи вдасться використати накопичений досвід.

Наступний етап передбачає вивчення та аналіз основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що впливають на процес управління персоналом та матеріальне стимулювання праці працівників, що дозволить виявити можливі перешкоди в процесі управління персоналом.

Запровадити інновації та потенційні можливості управління для покращення прогнозованих моделей матеріальних стимулів. Формування та впровадження моделей стимулювання вимагає оптимізації організаційної структури управління підприємством, у тому числі служби управління персоналом.

Відповідно до сучасної концепції управління персоналом, менеджеру з персоналу відводиться роль стратегічного партнера управління, що надає йому більшу незалежність і рівноправність у захисті інтересів відділу управління персоналом у його взаємовідносинах з топ-менеджерами та іншими підрозділами підприємств, підвищуючи тим самим ефективність реалізації основних положень кадрової політики.

Але, на жаль, більшість керівників все ще негативно ставляться до служб управління персоналом, вважаючи, що служби управління персоналом мають низький організаційний статус, другорядність і слабкий професіоналізм. Це впливає на можливість розробки та впровадження сучасних ефективних моделей мотивації персоналу.

Крім того, необхідно визначити технологію матеріального стимулювання праці, підібрати відповідні методи та засоби впливу на людей, розумно і комплексно їх поєднати, встановити основні складові пакету винагороди працівника, співвідношення матеріальної та нематеріальної складових.

На основі вивчення положень політики матеріального стимулювання ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» керівникам необхідно оцінити, чи є достатні фінансові ресурси для реалізації стратегії винагороди працівників та розробити бюджет управління персоналом. Кінцевим завданням менеджера з персоналу є визначення персоналу, відповідального за реалізацію розробленої моделі матеріальної мотивації праці персоналу, ознайомлення з сутністю та безпосередніми обов'язками виконуваних ними функцій, формулювання умов її реалізації та розробка системної діагностики.

Запропонований алгоритм дає змогу побудувати прийнятні для конкретного підприємства організаційно-економічні моделі матеріального стимулювання персоналу у вигляді комплексних елементів, спрямованих на

вирішення складних організаційно-економічних, соціальних і технічних завдань управління стимулюванням персоналу.

Модель матеріального стимулювання праці ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“». Розробка «інтегрованих послуг» повинна враховувати характеристики людей, які працюють в організації, тобто їхні потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації. Також необхідно враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, внутрішні і зовнішні фактори впливу організації, а також фінансове становище і трудові традиції, сформовані на підприємстві.

Проте, якщо форма корпоративного матеріального та нематеріального стимулювання не буде належним чином удосконалена, впровадження інноваційної моделі буде неповним, що безпосередньо впливає на рівень діяльності менеджерів з персоналу та величину витрат на впровадження мотиваційних стратегій.

Враховуючи складність і безперервність впровадження моделей матеріального стимулювання в корпоративну практику діяльності, очевидним і незаперечним є те, що управління стимулюванням персоналу необхідно доручати кваліфікованим і здібним фахівцям у цій галузі. Необхідний рівень знань та досвіду, розуміння психології людської поведінки та лідерські якості.

Менеджери використовують багато матеріальних і нематеріальних методів, щоб мотивувати та заохочувати працівників до досягнення організаційних цілей, які потребують фінансової основи. Іншими словами, щоб мати можливість реалізувати плани заохочення працівників, менеджери повинні мати певні ресурси.

Обов'язковими компонентами будь-якої передової системи повинні бути:

- показники та умови винагороди;
- визначити розмір премії та джерело її виплати;
- перелік категорій персоналу, які преміюються;

- визначити період винагород та порядок виплати винагород. при формуванні системи винагороди дотримуються певні вимоги, щоб матеріальне заохочення надавало найбільш прийнятний вплив на поведінку персоналу.

Перша вимога: показники та умови винагород повинні, по-перше, відповідати завданням, які стоять перед колективом і конкретними виконавцями, а по-друге, вони повинні реально залежати від трудових зусиль певного колективу або працівника.

Друга вимога: важливо обмежити кількість показників і бонусних умов. Тому при завищенні чисельності втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними виробничими завданнями та основними результатами діяльності колективу (працівника). Крім того, підвищується ймовірність того, що вони не досягнуть своїх цілей, що стає негативним фактором.

Третя вимога: найголовніше, щоб показники та умови преміювання, які містяться в системі преміювання, не могли суперечити один одному, тобто стимулюючий вплив одних людей не повинен призводити до погіршення стану інших.

Четверта вимога: повинна бути визначена раціональність розміру премії, тобто забезпечення відповідності розміру заохочення розміру трудового вкладу колективу чи працівника. Відповідно до принципу «стільки ж додаткових зусиль, рівний бонус» можна зробити висновок, що у разі використання кількох бонусних показників більша частка бонусів повинна припадати на ті показники, які вимагають більше робочої сили для покращення або підтримки зусилля.

Вимога пята: до списку працівників, які підлягають преміюванню, повинні входити лише ті працівники, які можуть безпосередньо впливати на збереження або покращення досягнутого (вищого або хоча б прийнятного) початкового рівня показників винагороди. Іншими словами, співробітники, які не можуть поліпшити ситуацію в певній сфері виробництва (оскільки це від них не залежить), взагалі не повинні винагороджуватися за цими показниками.

Шоста вимога. При розробці такої складової системи преміювання, як періодичність преміювання (місячна, квартальна, річна або одноразова), особливості організації виробництва та організації праці, характер показників преміювання, результати діяльності за конкретний період повинні враховуватися наявність відповідного обліку. Так, винагорода працівників зазвичай здійснюється щомісячно за поточними результатами основної діяльності. Саме ця циклічність сприяє підвищенню мотивації працівників.

Розглянуті вимоги є основними, але не обмежуються вимогами для розробки ефективної системи винагороди.

Дотримання вищевказаних вимог сприятиме підвищенню мотиваційного потенціалу преміальних положень і створенню системи винагороди, що забезпечує підвищення трудової активності персоналу і спрямовує його на досягнення індивідуальних цілей і завдань всієї організації.

Тому система бонусів є важливою частиною діяльності компанії. Адже бонуси можуть мотивувати співробітників виконувати високопродуктивну роботу, тим самим покращуючи технології та якість продукції. Дотримання основних вимог до підприємства щодо формування системи оплати праці є основою розумної системи оплати праці, яка може максимально стимулювати ентузіазм працівників і забезпечити високу продуктивність праці підприємства.

3.2. Перспективні напрями удосконалення систем мотивації в забезпеченні стабільності функціонування компанії

Одним із найважливіших завдань будь-якого бізнесу є створення ефективної системи мотивації співробітників. Запровадження ефективної системи заохочення та мотивації може забезпечити відмінні та професійні таланти, допомогти підвищити продуктивність та інноваційні можливості працівників і, таким чином, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємств.

Основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів і мобілізації потенціалу наявного персоналу є мотивація персоналу.

Головною метою процесу стимулювання є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що підвищить загальну ефективність і прибутковість підприємства.

Одним із стрижневих елементів управління персоналом є мотивація та стимулювання, оскільки вони є причинами поведінки працівників. Керівники часто переоцінюють важливість основних мотиваторів для своїх співробітників, тому що вони не завжди чітко уявляють собі, що спонукає підлеглих до ефективної роботи. До таких факторів слід віднести безпеку, оплату праці, надійність і внутрішню мотивацію до роботи у вигляді творчості, ініціативи, самостійності, необмеженої фантазії, прагнення досягти високих результатів.

В економічній літературі поняття «мотивація працівників» трактується по-різному. Тому, розглядаючи управління персоналом, Е. Мол визначив управління персоналом як «тип управління, який надає перевагу мотивації корпоративної поведінки, діяльності та ставлення, а не адмініструванню та суворому контролю» [13].

Коли американський вчений Р. Дарт розглядав слово «стимул», він визначив його як «силу, що існує всередині або поза людським тілом, яка надихає людей на ентузіазм і наполегливість для виконання певних дій». Тоді він сказав: «Натхнення і частина роботи менеджера полягає в тому, щоб направляти стимули для досягнення цілей організації» [2].

Отже, мотивація – це процес спонукання індивіда або групи людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення особистих цілей організації. У свою чергу, стимулювання – це будь-який засіб, який безпосередньо впливає і вдосконалює особистість працівника. працездатність досягати ефективної трудової поведінки [11].

Існує багато способів мотивації персоналу, оскільки вони безпосередньо залежать від системи стимулювання підприємства, загальної системи управління та конкретних умов самого підприємства.

Основними мотивами для працівників компаній можуть бути наступні групи:

- інтелектуали;
- матеріал;
- моральність;
- статус.

До першої групи належать інтелектуальний саморозвиток, допитливість, ідейність, любов до вирішення складних завдань, прагнення повною мірою реалізувати свої інтелектуальні здібності.

Не менш важливим стимулом праці є матеріальні блага, тому до другої групи відноситься отримання матеріальної винагороди.

До третьої групи заохочень відносяться духовні винагороди, тобто визнання компанією цінностей праці та внеску співробітників у розвиток компанії; почуття співробітників щодо їх особливого значення для компанії та їх особливої кар'єри.

Четверта група включає статусні мотиви – внутрішні спонукання до поведінки, пов'язані з бажанням людини зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижній і соціально престижній сфері діяльності (організації).

Коли керівництво використовує фінансові методи для мотивації працівників, компанії несуть значні фінансові витрати, які можуть мати різні форми. При використанні нематеріальних методів стимулювання компанії регулюють власні витрати.

При цьому метод матеріального стимулювання є економічним, поділяється на пряму економію (грошовий метод) і непрямую економію (немонетарний метод). В основі цієї групи методів лежить грошова винагорода, яка надається працівникам у вигляді заробітної плати, премій і надбавок, або в негрошовій формі (харчування, оплата відряджень, оплата путівок). В основі цих факторів лежать матеріальні мотиви працівників: прагнення до багатства та

певного рівня добробуту. Для отримання більшої заробітної плати працівники зацікавлені у збільшенні свого трудового внеску.

Виявлені проблеми змусили ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» шукати шляхи вдосконалення системи заохочення та стимулювання.

Система мотивації і стимулювання повинна володіти багатьма характеристиками, щоб вона була ефективною і виконувала всі свої функції. Постійне вдосконалення та доповнення системи сприятиме створенню додаткових стимулів і факторів стимулювання системи.

Під час дослідження ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» було виявлено, що в системі мотивації та заохочення співробітників компанії є такі проблеми:

Керівники не приділяють уваги поліпшенню психологічної атмосфери колективу, внаслідок чого у співробітників знижується почуття корисності.

1. Бонуси вже не відіграють своєї основної стимулюючої ролі і використовуються у формі формальних надбавок до заробітної плати.

2. Керівництво не надає необхідної інформації працівникам, оскільки комунікаційні зв'язки в бізнесі погані.

3. Висока плінність кадрів зумовлена низькою зацікавленістю працівників у досягненні місії та основних цілей компанії.

Працівники повинні знати, що в такий складний для компанії та України в цілому час вони можуть звернутися до керівництва для вирішення всіх проблем, тому що поки працівники намагаються не повідомляти керівництво та приховують важливі питання, це може призвести до збитків для працівників компанії.

Ось список інструментів, які можна використовувати для покращення спілкування:

- особисте спілкування керівництва і співробітників;
- комплексний аналіз відгуків співробітників компанії;
- виявляє особисту турботу про думки та емоції співробітників.

З точки зору матеріального стимулювання слід також посилити вплив преміювання на мотивацію працівників. Окрім обґрунтованого розподілу преміальних коштів, потрібно також передбачити надбавки за вислугу років, причому за кожен рік роботи в компанії буде збільшуватися певний відсоток надбавок.

Тому в системі матеріального стимулювання слід керуватися принципом індивідуалізованого винагородження, тобто розмір заробітної плати залежить від індивідуальних результатів.

По-перше, комплекс нематеріальних стимулів, покликаних задовольнити мотивацію збереження соціального статусу.

У цій групі виділяють адміністративний і соціальний підходи. Адміністративний підхід базується на владних відносинах і дотриманні правил компанії. Соціальний метод включає соціально-психологічний метод, який спрямований на створення доброї морально-психологічної атмосфери в колективі, формування корпоративної культури, задоволення потреб співробітників у визнанні, пов'язаних з професійним розвитком працівників; час, встановити гнучку систему праці та забезпечити додатковий відпочинок[8].

У сучасних умовах все більше компаній приділяють увагу системі стимулювання праці персоналу, використовуючи різноманітні методи матеріального та нематеріального стимулювання.

Тому кожному підприємству вигідно скористатися такими фінансовими стимулами (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Матеріальні стимули, які доцільно використовувати підприємству

В останні роки нестандартні методи стимулювання застосовуються так само часто, як і стандартні методи стимулювання праці.

У міжнародній практиці до нестандартних методів стимуляції відносяться:

- особистісний план розвитку;
- медичні знижки;
- витрати на додаткове навчання за рахунок роботодавця;
- одноразова грошова винагорода за виконання завдань,
- нагородження подарунками, медалями, логотипами та почесними званнями;
- внутрішня система навчання;
- членство в корпоративному науковому об'єднанні
- створення дружньої сімейної атмосфери;
- розподіл вільного часу;
- можливості участі в науковій діяльності для підтримки творчої, винахідницької діяльності [6].

Ефективна система мотивації людей у вашому бізнесі включає такі складові:

- 1) система матеріального стимулювання (достатня фактична заробітна плата, надбавки, премії, участь у прибутку тощо);
- 2) система нематеріального заохочення (відзнаки, гнучкий графік роботи, розвиток кар'єри, соціальні проекти, розкриття творчого потенціалу тощо);
- 3) нерегулярні заохочення (компанія здійснює навчання та підвищення кваліфікації, стажування за кордоном, подорожі, відпочинок тощо).

Співробітниками керує мотивація, яка спонукає їх діяти через певну мотивацію, що стоїть за їх поведінкою. Розумне стимулювання працівників та ефективна мотивація їх праці дають значні переваги для ефективної роботи підприємства.

Системи мотивації людей включають взаємопов'язані стратегії, політику, процеси та процедури винагороди працівників. Розмір і вид винагороди визначаються виходячи з індивідуального внеску кожного працівника в

досягнення цілей підприємства, його вмінь і здібностей, з урахуванням посади, яку займає працівник, і його значення на ринку праці.

Сума всіх матеріальних і нематеріальних виплат становить компенсаційний пакет (рис. 3.4).

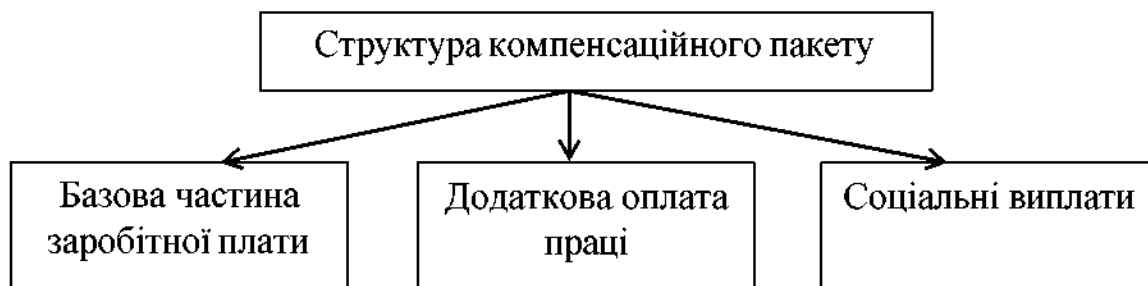


Рис. 3.4. Сукупність матеріальних та нематеріальних виплат у вигляді компенсаційного пакету

Джерело: [16].

Розглянувши структуру компенсаційного пакету, ми виявили, що соціальні виплати є лише частиною компенсаційного пакету.

В даний час заробітна плата на підприємствах розраховується за позмінністю працівників, а додаткова оплата праці використовується рідко. Використання відрядної оплати праці дасть можливість збільшити доплати та премії для збільшення продажів турпродукту та сприяти розвитку системи стимулювання винагорода за якісну роботу.

Соціальні пільги для працівників компанії включають:

- дні оплачуваної непрацездатності;
- страхування від нещасних випадків;
- проводити медичні огляди згідно з графіком;
- різноманітні знижки на квитки;
- подарунки дітям співробітників під час канікул.

З метою покращення існуючого компенсаційного пакету для працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» та підвищення мотивації та задоволеності працівників умовами праці ми рекомендуємо наступні доповнення:

- відшкодування мобільного зв'язку та транспортних витрат;

- подарункові сертифікати на різноманітні фестивалі, що дають можливість обрати товари чи послуги на свій смак;
- придбати кавоварку та розмістити її в ресторані;
- корпоративний абонемент з інтегрованою карткою, де можна накопичувати та зберігати кошти для оплати обідів, накопичувати та витратити за бажанням працівника, а залишок перераховувати на банківську картку працівника при звільненні.

На рисунку 3.5 схематично зображено процес ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» щодо вдосконалення пакетів компенсацій для працівників.

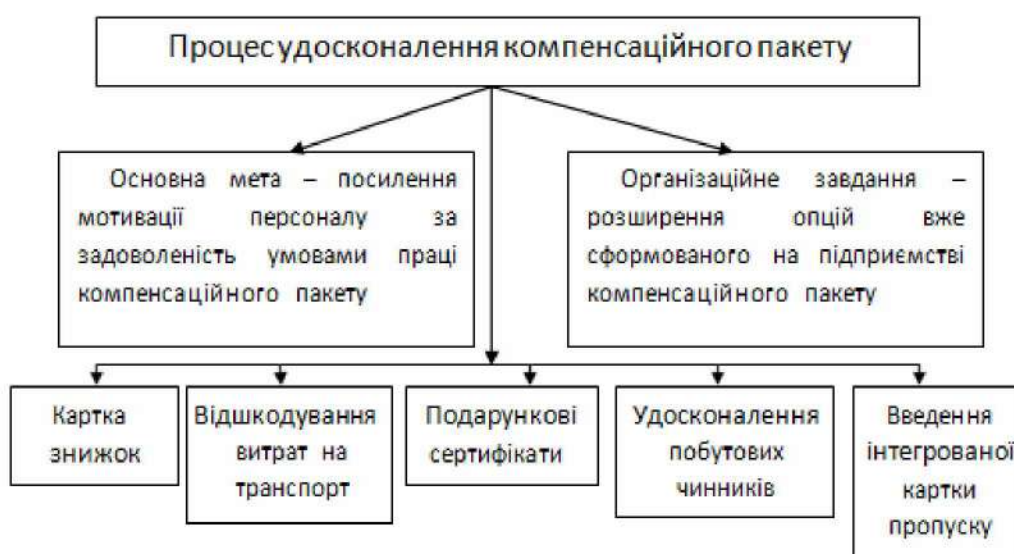


Рис. 3.5 Процес удосконалення компенсаційного пакету

Джерело: [42].

Тому наведені вище пропозиції щодо вдосконалення компенсаційного пакету допоможуть впровадити сучасні підходи та напрямки для задоволення потреб працівників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“». Ці заходи збільшать витрати для підприємства, але в той же час ентузіазм працівників буде значно покращений, що призведе до збільшення майбутнього рівня продуктивності праці та максимізації прибутку.

При розробці політики стимулювання компанії необхідно:

- узгоджувати інтереси акціонерів і працівників і досягати цілей і завдань компанії, докладаючи особистих здібностей;

- підвищення зацікавленості співробітників в індивідуальних результатах праці;

- створювати можливості для підвищення професіоналізму та підвищення продуктивності праці співробітників;

- підтримувати інноваційні пропозиції та дії співробітників.

Інструменти мотиваційної системи – це ті види стимулів, які впливають на мотивацію людей. Вони можуть бути матеріальними і нематеріальними. Деякі з них безпосередньо залежать від конкретних результатів роботи, наприклад премії. Виходячи з цього, в процесі мотивації працівників за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів керівник організації повинен визначити потреби працівників, щоб потреби нижчих рівнів могли бути задоволені раніше, ніж потреби працівників. нижні рівні. вищий рівень.

Системи стимулювання дозволяють оптимізувати структуру витрат на персонал. Це означає, що люди почуваються дуже впевнено, оскільки половина їх доходу гарантована, якщо вони відповідають основним критеріям. Водночас вони достатньо мотивовані покращувати якість і працювати більш зосереджено та творчо, оскільки можуть самостійно впливати на значну частину свого доходу.

Стратегічною метою розвитку підприємства в сучасних економічних умовах є створення механізму ефективного стимулювання працівників. Для цього необхідно розглядати методи стимулювання з точки зору виробничих характеристик, враховуючи при цьому якість працівників підприємства.

Необхідно звернути увагу на важливість негрошового матеріального стимулювання та нематеріального стимулювання трудової діяльності. В її основу покладено розуміння психологічних основ поведінки людини в процесі праці та розуміння значення праці в задоволенні вищих потреб індивідів (окремих працівників і працівників у цілому).

Виходячи з пропозицій щодо вдосконалення нематеріального стимулювання праці працівників, можна внести такі пропозиції: Подяка, Почесна грамота за успішно виконану роботу; плани навчання, що

забезпечують можливість для самонавчання та професійного розвитку; публікувати статті в ЗМІ від імені компанії; брати участь у форумах, конференціях та виставках; навчання в бізнес-школі, освітня програма для менеджерів [27].

Хоча матеріальні мотиви мають певні переваги перед нематеріальними. У деяких випадках співробітники компанії готові обміняти будь-яку форму нематеріального заохочення на еквівалентну грошову вартість. Для сучасних людей має сенс працювати, щоб забезпечити простір для професійного та творчого самовираження.

Ефективна система стимулювання та заохочення працівників компаній полягає у використанні таких факторів:

- безпечні та комфортні умови праці;
- можливості кар'єрного росту співробітників;
- поважати працівників, їх потреби та інтереси;
- об'єктивні критерії оцінки працівників;
- оплата праці працівників відповідає результатам їхньої праці;
- справедливість у розподілі доходів і участі працівників у прибутках;
- співробітники беруть участь в корпоративному управлінні;
- етика робочої сили та соціальна безпека.

Отже, якщо система управління персоналом, заснована на запропонованому методі, може підтримувати запланований рівень продуктивності праці, то система стимулювання праці та заохочення праці є ефективною.

Тому правильна атмосфера, гідна винагорода, цікаве матеріальне та нематеріальне заохочення допомагають підтримувати та виховувати дух співпраці та високу лояльність до компанії. Менеджерам важливо прислухатися і розуміти потреби всіх учасників робочого процесу. Здатність аналізувати та створювати умови для людей, які не тільки дозволяють їм досягти високих рівнів процвітання, але й забезпечують захоплюючу роботу, яка надихає та мотивує їх з точки зору професійних та особистих викликів.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Служба охорони праці

Відповідно до ст. Статтею 15 Закону про охорону праці встановлено, що на підприємствах з чисельністю працюючих понад 50 осіб повинні бути створені служби охорони праці відповідно до Стандартів надання послуг з охорони праці. Сформулювати положення про службу охорони праці підприємства для уточнення структури, кількості, основних завдань, обов'язків і прав працівників служби охорони праці підприємства.

На підприємствах з кількістю працюючих менше 50 осіб функції служби охорони праці можуть виконуватися за сумісництвом відповідно підготовленим персоналом. Підприємства з чисельністю працівників менше 20 осіб можуть залучати для виконання функцій служби охорони праці сторонніх спеціалістів зі стажем роботи понад три роки та пройшли навчання з охорони праці.

2. Положення, інструкції та інші акти з охорони праці

Обов'язком роботодавця є затвердження документів, зазначених у п.1. Стаття 13 Закону про охорону праці. Вони повинні встановлювати правила виконання робіт і поведінки працівників на підприємстві, на виробництві, будівництві та робочих місцях. Інструкції та інші документи з охорони праці оформляються відповідальною особою організації відповідно до положень законодавства підприємства про охорону праці, типових інструкцій і технічних документів у поєднанні з типом підприємства та конкретними умовами праці.

3. Інструктаж з питань охорони праці

Перед початком роботи нового працівника роботодавець повинен це зробити відповідно до ст. Стаття 29 КЗпП зобов'язує його повідомляти під розписку про умови праці на своєму робочому місці. Включати інформацію про всі небезпечні чи шкідливі фактори виробництва, які ще не усунені, та їх можливі наслідки для здоров'я працівників, а також про пільги та компенсації, які можна отримати за роботу в таких умовах.

Крім того, при прийнятті на роботу всі працівники повинні пройти вступний курс, навчання, перевірку знань, первинний інструктаж на робочому місці, навчання безпечним методам праці та підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця. Тільки після цього працівник може працювати самостійно. Вступний інструктаж проводить спеціаліст з охорони праці, а попередній – безпосередній керівник працівника. Надалі інструктажі з працівниками проводити неодноразово (при виконанні робіт з підвищеною небезпекою щокварталу або кожні півроку) та нерегулярно (при зміні правил охорони праці, заміні обладнання або порушення працівниками правил охорони праці) та цільові інструктажі (особливо разові роботи, не пов'язані з професією). Відомості про проведення інструктажу повинні бути занесені до відповідного журналу та засвідчені підписами особи, яка приймає інструктаж, та особи, яка дає інструктаж.

4. Навчання і перевірка знань з питань охорони праці

Відповідно до ст. Статтею 18 Закону про охорону праці встановлено, що працівники, зайняті на роботах підвищеної небезпеки або підлягають добору на роботу, щорічно проходять навчання та перевірку знань з питань охорони праці. Навчання працівників з питань охорони праці може проводитися безпосередньо на підприємстві або іншими суб'єктами господарювання, які здійснюють навчання з питань охорони праці. Перевірку знань працівників з охорони праці проводить відповідна комісія підприємства, склад якої затверджує відповідальна особа підприємства.

5. Проведення медичних оглядів

Відповідно до ст. Стаття 169 КЗпП зобов'язує роботодавця за свій рахунок організувати попередні (при прийнятті на роботу) і періодичні (під час роботи) медичні огляди працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці або небезпечна робота. Потрібен професійний відбір. Він також зобов'язаний щорічно проводити обов'язкові медичні огляди для тих, хто не досяг 21 року.

Результати профогляду працівника заносяться до медичної довідки працівника у вигляді висновку експерта про можливість допуску працівника до роботи, яка довідка повинна зберігатися у роботодавця.

6. Засоби індивідуального захисту

На роботу зі шкідливими і небезпечними умовами праці, а також на роботу в умовах забрудненого або несприятливого температурного режиму на працівників поширюється дія ст. Спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту (ЗІЗ), зазначені у статті 164 КЗпП, видаються безоплатно.

7. Атестація робочих місць

Підприємства, де процеси, використане обладнання, сировина та/або матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які можуть негативно вплинути на здоров'я працівників, повинні провести атестацію робочих місць за умовами праці. Така атестація повинна проводитися атестаційною комісією, склад і повноваження якої визначаються наказом по підприємству в строки, передбачені колективним договором, але не рідше одного разу на п'ять років. Порядок проведення такої атестації регулюється постановою КМУ від 01.08.1992 р. №442. Відомості про результати атестації будуть заносяться в картку умов праці.

8. Нещасні випадки

Згідно зі ст. 22 Закону «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний організувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у порядку, встановленому постановою КМУ від 30.11.2011 р. № 1232. За результатами такого розслідування роботодавець повинен затвердити акт за формою Н-5 та Н-1 (якщо він визнаний пов'язаним з виробництвом)[18].

Висновки

Досягнення основної мети роботи приводить до наступних висновків.

У роботі розкрито сутність і зміст механізму та методів стимулювання праці персоналу підприємства.

Мотивація – це набір управлінських форм поведінки, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення особистих цілей. Основою успіху організації є система мотивації людей. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію керівників усіх рівнів організації шляхом забезпечення взаємодії.

Стимулювання – це метод впливу на працівників з метою задоволення певних їхніх потреб. Ці методи покликані заохочувати співробітників покращувати свою роботу. Мотивація працівників є головним питанням управління людськими ресурсами, оскільки вона є прямою причиною поведінки працівників.

Розкриває сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу. До системи матеріального стимулювання належать: рівень заробітної плати, оклад, премія, відсотки, компенсації, відпустка та інші форми оплати праці, які, як правило, виплачуються в грошовій формі. До нематеріальних стимулів відносяться навчання, визнання, сертифікати, конкурси, особисті подарунки, різноманітні змагання тощо.

Вивчено зарубіжний досвід стимулювання та мотивації праці та розглянуто доцільність його застосування в Україні.

В ЄС політика стимулювання та заохочення оплати праці розглядається як частина макроекономічної політики, яка спрямована на підтримку цінової стабільності, ефективної зайнятості та забезпечення людського розвитку. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає посилення діалогу та співпраці для забезпечення гідної праці, гендерної рівності, боротьби з дискримінацією, зменшення бідності та розширення можливостей соціальних партнерів.

Тому прийняття найкращих європейських моделей оплати праці та стимулювання праці дасть змогу вже найближчим часом вирішити низку проблем щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та робочої сили.

Дано загальну характеристику ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» та її положення в структурі ринку продажів України. Підприємства використовують прогресивний підхід до мотивації та мотивації своїх співробітників на роботі.

Провівши загальний аналіз підприємства, ми дізналися, що під час війни на підприємстві виникли деякі проблеми, які заважали досягненню поставлених цілей та отриманню прибутку. Талант є одним із головних факторів ефективної діяльності та розвитку підприємств. ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» займає стабільну позицію на ринку продажів завдяки значним конкурентним перевагам, тому можна стверджувати, що зовнішні та внутрішні фактори позитивно впливають на діяльність компанії ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“», зміцнюючи Конкурентна позиція, залучення потенційних клієнтів і розширення сфери діяльності.

У системі матеріального стимулювання має бути дотриманий принцип персоналізації оплати праці, тобто розмір заробітної плати залежить від індивідуальних результатів праці. Група нематеріальних методів стимулювання, спрямовується на задоволення мотивів збереження соціального статусу в трудовому колективі.

Підприємствам даної сфери встановлюються такі матеріальні стимули: заробітна плата з урахуванням доходу від продажів, одноразова грошова винагорода, передбачені законодавством заохочення та компенсації, надбавки та доплати. Для покращення існуючого пакету оплати праці співробітників ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» та підвищення мотивації та задоволеності співробітників умовами праці рекомендуємо додати наступні пропозиції: відшкодування мобільного зв'язку та транспортних витрат, подарункові сертифікати на різноманітні фестивалі можливість вибрати товар

або послугу на свій смак і розмістити корпоративний абонемент з інтегрованою карткою, де можна накопичувати та зберігати кошти для оплати обіду, а також зберігати та витратити їх відповідно до потреб; вимоги працівників, а залишок коштів перераховувати на банківську картку працівника при звільненні.

Правильна атмосфера, гідна винагорода, цікаве матеріальне та нематеріальне заохочення допомагають підтримувати позитивний тон у професійному колективі, виховувати дух співпраці та високу лояльність до компанії.

Проведене дослідження дає змогу зробити висновки про необхідність комплексного підходу до мотивації та мотивації працівників. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню плинності кадрів та забезпеченню довгострокової стабільності підприємства.

Список використаних джерел

1. Agaba, A. M., Bosco, T. J., & David, K. J. (2023). Strategic Management And Organizational Performance:: A Case Of Lyamujungu Sacco, Kabale District, Uganda. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(1), 50-60.
2. Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(5), 513-539.
3. Chyzhevskaya M., Sytniakivskaya S., Demydova M., Bebeko S., Puzyrova P., Dovbush V., Klymenchukova N. (2022). The interstate development of human capital accounting: Assessment and modeling of the economic effect. *International Journal of Advanced and Applied Science*, 9(4), 35-43.
4. YOUCONTROL/ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36322532/№10. С. 293-298.
5. The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>.
6. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467- 477.
7. Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління кадровою безпекою підприємством. Електронне фахове видання. Економіка та суспільство. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>.
8. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник /Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
9. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник /Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
10. Алфімова А.С. «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства». URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/12870/1/Alfimova.pdf>.

11. Аналіз системи мотивації праці на ПІДПРИЄМСТВІ. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/41634/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2020_073_%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.pdf.

12. Безпека життєдіяльності та охорона праці. Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 219с.

13. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6-14.

14. Грузіна І.А. Аналіз системи мотивації праці персоналу (на прикладі промислового підприємства). URL:

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7836/1/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf>.

15. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. Економічний простір: збірник наукових праць. 2022. № 179. С. 50-55.

16. Декалюк О. Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, 2022, 35: 189-196.

17. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88-92.

18. Журавель О. В. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства / О. В. Журавель, М. О. Міхляєв // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4.С. 455-460.

19. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі:

ключові аспекти. *Review of Transport Economics and Management*, 2022, 8 (24): 72-80.

20. Закон України «Про захист економічної конкуренції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

21. Касян С.Я., Пілова К.П., Куц В.І. Маркетингове управління, аналіз цін та формування комунікаційної стратегії магазину. Економічний простір: Збірник наукових праць, 30.06.2021 р. Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, Видавничий дім «Гельветика». 2021.

22. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218-234.

23. Кодекс законів про працю України. № 3494-IX від 22.11.2023, ВВР, 2023, № URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

24. Корецький М.Х., Дацій О.І., Дегтяр А.О. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

25. Єфанов С. Управління інноваційними процесами в умовах воєнної економіки / С. Єфанов // *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 290-292.*

26. Кость Б. Механізм управління персоналом підприємства. URL: https://www.lnup.edu.ua/attachments/article/4923/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D1%83_2023.pdf#page=423.

27. Кузьменко Ю. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом // *Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки :*

колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька, О.М. Губарик – Дніпро: Пороги, 2021. – С. 222-230.

28. Кустріч, Л. О., & Кустріч, В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава, 2022. (4), 34-38

29. Куцик П.О. Когнітивний підхід до формування стратегії підприємства на основі “Data Mining” і SWOT-аналізу. Економічний аналіз, 2022. 32(2), 243-251.

30. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. Люди і справи. 2019. № 3 (103). С. 17-21.

31. Маркіна І. А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент : навч. посіб.; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.

32. Маркіна І.А., Маран-Лала О.М., Касіч Ю.О. Управління кадровою безпекою підприємства: методичні засади. Агросвіт. 2020. №21. С19-25.

33. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства / І. В. Мосійчук // Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. – Київ, 2018. - Вип. 1 (35). – С. 84-89.

34. Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. Економічні горизонти, 2022. (3 (21)), 4-12.

35. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів на підприємствах зв'язку / Н. В. Насад // Бізнес Інформ. – 2018. – № 5. – С. 416-420.

36. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємства. 2020. №1. С.133-140.

37. Оpendatabot. ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М". URL: <https://opendatabot.ua/c/41609173>.

38. Офіційна сторінка підприємства «Дніпро-М» у соціальній мережі Facebook. URL: https://www.facebook.com/dniprom/?locale=ua_UA.

39. Офіційна сторінка підприємства «Дніпро-М» у соціальній мережі Youtube URL:<https://www.youtube.com/channel/UC3eL5EiGjih2hId2TtM8E6g>.
40. Офіційний сайт підприємства «Дніпро-М». URL: <https://dnipro-m.ua/>.
41. Офіційний сайт ТОВ «Дніпро-М». URL: <https://dniprom.ua/uk/news/vybor-svarochnyh-elektrodov/>(дата звернення 25.02.2024).
42. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. URL: <http://eztur.ztu.edu.ua/2185/1/4.pdf>.
43. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246-252.
44. Рихлевич Л. І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/%D0%A0%D0%B8%D1%85%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9B.%20I..pdf>.
45. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf.
46. Смачило, І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємств А. Молодий вчений, 2020. (12 (88)), 6-9.
47. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, О. І. Драган, Л. М. Мазник, А. О. Левчук, О. М. Олійниченко, Л. І. Тертична, Н. М. Чеснік, О. А. Чигриниць [За заг. ред. О. І. Драган]. – К.: Кафедра, 2019. – 277 с
48. Тропіна О., Мельник Д., Лейченко С. Виробничі системи як об'єкт сучасного менеджменту. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції 08-09 листопада 2022 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 44-46.
49. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

50. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018.

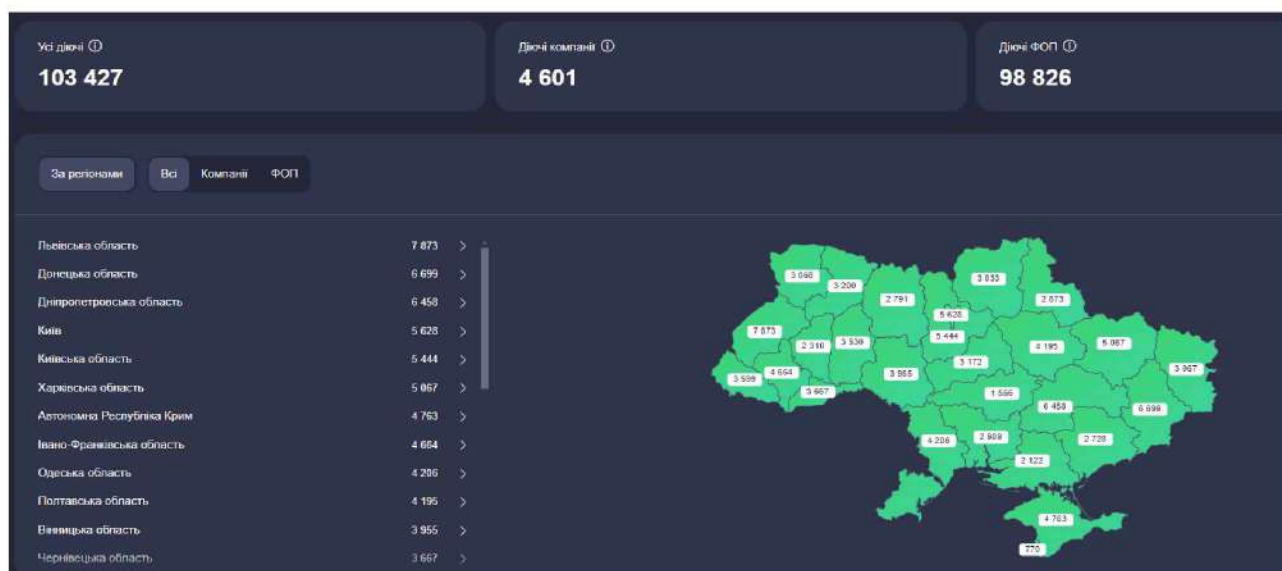
51. Шашина М. В. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*, 2022, (4), 92-103.

52. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с.

Додатки

Додаток А

Каталог компаній України 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах



Джерело

<https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia/47.19>

Сформований на основі відкритих даних та інструменту UC.Market та включає дані про всіх діючих юридичних осіб та ФОПів. Інструмент UC.Market містить дані про 7 млн компаній та ФОП в Україні, допомагає сформувати базу клієнтів, постачальників та проаналізувати ринок за допомогою понад 30 фільтрів на різних рівнях деталізації.

Список компаній за виручкою, 2023

1. ТОВ "ВИГІДНА ПОКУПКА" / 41130363
2. ТОВ "РОЗЕТКА. УА" / 37193071
3. ТОВ "РУШ" / 32007740
4. ТОВ "ЮСК УКРАЇНА" / 37642136
5. ТОВ "НОВА ЛІНІЯ 1" / 30728887
6. ТОВ "ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН" / 34349259
7. ТОВ «НУМІС» / 44762781
- 8. ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" / 41609173**
9. ТОВ "ЮНО" / 44762158
10. ТОВ "ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА" / 35679295

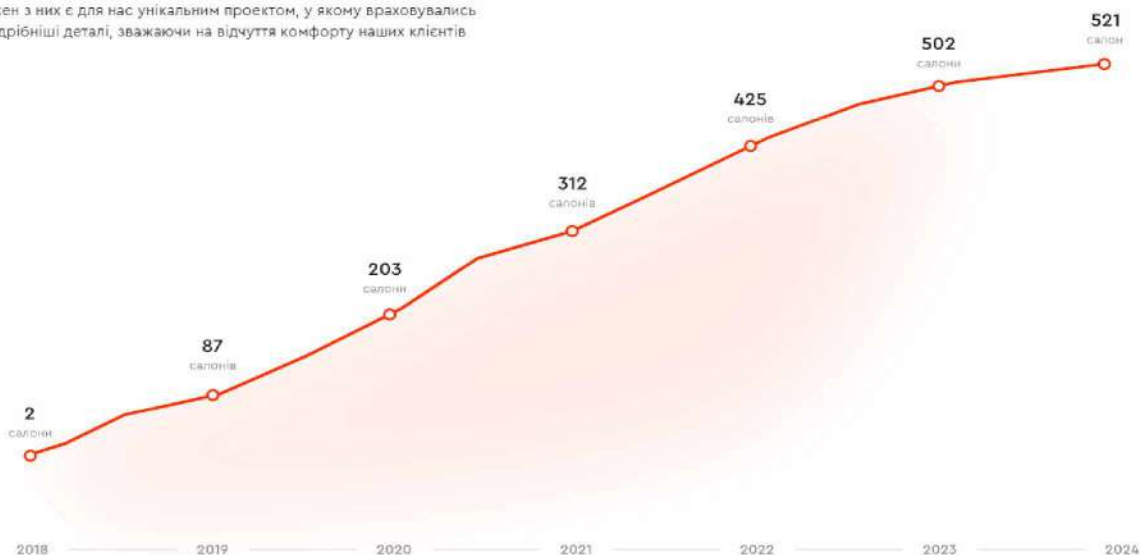
Продажі на тендерах

| Продавець ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ „ДНІПРО-М“» | | |
|---|---|-------------|
| Топ | Замовник | Сума |
| 1 | <u>КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА «ГРАНТОВИЙ ОФІС „ОДЕСА 5Г“»</u> | 1 723 290 ₴ |
| 2 | Приховано | 775 296 ₴ |
| 3 | <u>СВАТІВСЬКА МІСЬКА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ СВАТІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ</u> | 626 559 ₴ |
| 4 | КП «МІСЬКЕ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА» ЧОРНОМОРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ | 522 027 ₴ |
| 5 | ДП «МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ „ЧОРНОМОРСЬК“» | 486 666 ₴ |
| 6 | Військова частина А0563 | 432 000 ₴ |
| 7 | Приховано | 414 044 ₴ |
| 8 | <u>БІЛОКУРАКИНСЬКА СЕЛИЩНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ СВАТІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ</u> | 407 640 ₴ |
| 9 | <u>КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЦЕНТР БЕЗПЕКИ ГРОМАДЯН» АВАНГАРДІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ</u> | 382 347 ₴ |
| 10 | КП Черкаська служба чистоти" | 351 684 ₴ |

ЗРОСТАННЯ МЕРЕЖІ МАЙСТЕРНОСТІ

+20 салонів майстерності на місяць

Лише за два роки ми виросли з 90 до 400 салонів майстерності. Кожен з них є для нас унікальним проектом, у якому враховувались найдрібніші деталі, зважаючи на відчуття комфорту наших клієнтів.



[▶ ФРАНШИЗА DNIPO-M — ВАШ МАГАЗИН ЗА МІСЯЦЬ](#)

ПОЧИНАЙТЕ БІЗНЕС РАЗОМ З DNIPO-M

ФРАНШИЗА

ФІРМОВИЙ МАГАЗИН
Окупність від 10 місяців

Інвестиції
від 800 000 грн

Прибуток
від 45 000 грн/міс

ЕЛЕКТРОІНСТРУМЕНТ

ДИВІТЬСЯ ВІДЕО

DNIPRO-M - МІЖНАРОДНИЙ БРЕНД ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ БУДІВНИЦТВА ТА РЕМОНТУ, СТВОРЕНИЙ В 2011 РОЦІ

13 років

роботи на ринку

314

міст України

541

салонів в Україні,
з яких:

більше **2,3** млн

задоволених клієнтів

267

власних
салонів

274

франчайзингових
салонів

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

45 000 - 200 000 грн

прибуток у місяць

від **2 000** грн

середній чек

10 - 18 місяців

період окупності

+200

нових клієнтів

Щомісячно

0 грн

роялті

0 грн

вступний внесок

Відсутній

Мінімальні інвестиції

від **800 000** грн

з яких

від **500 000** грн
до **800 000** грн

Закупка товару для реалізації
в залежності від кількості
населення

+

від **300 000** грн

- ремонт приміщення
- зовнішнє оформлення
- обладнання та техніка
- запуск відкриття
- рекламні матеріали

Актив

| Необоротні активи | Код | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
|---|------|---------------------------|--------------------------|
| Нематеріальні активи | 1000 | 448 | 937 |
| первісна вартість | 1001 | 1 146 | 2 174 |
| накопичена амортизація | 1002 | 698 | 1 237 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 11 | 11 |
| Основні засоби | 1010 | 19 816 | 14 516 |
| первісна вартість | 1011 | 135 091 | 143 293 |
| знос | 1012 | 115 275 | 128 777 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості | 1016 | 0 | 0 |
| знос інвестиційної нерухомості | 1017 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість довгострокових біологічних активів | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація довгострокових біологічних активів | 1022 | - | - |

Довгострокові фінансові інвестиції:

| | | | |
|--|-------------|---------------|---------------|
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 9 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього | 1095 | 20 275 | 15 473 |

| Оборотні активи | Код | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
|-------------------------|------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Запаси | 1100 | 954 519 | 1 191 017 |
| виробничі запаси | 1101 | 5 350 | 8 980 |
| незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|---------|-----------|
| готова продукція | 1103 | 0 | 0 |
| товари | 1104 | 949 169 | 1 182 037 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 285 529 | 163 061 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 85 776 | -50 560 |
| з бюджетом | 1135 | 0 | 4 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0 | 4 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 18 098 | 1 328 530 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |

| | | | |
|---|------|-----------|-----------|
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 34 614 | 32 428 |
| готівка | 1166 | 6 521 | 862 |
| рахунки в банках | 1167 | 23 505 | 31 566 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 68 | 988 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 5 289 | 79 722 |
| Усього | 1195 | 1 383 893 | 2 745 190 |
| Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Фінансово-майновий стан | 1300 | 1 404 168 | 2 760 663 |

Пасив

| Власний капітал | Код | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
|--|-------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 300 | 300 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0 | 0 |
| емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 801 296 | 1 453 233 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Вилучений капітал | 1430 | - | - |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього | 1495 | 801 596 | 1 453 533 |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | Код | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |

| | | | |
|---|------|---|----|
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 61 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |

| | | | |
|-----------------------------|------|---|---|
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
|-----------------------------|------|---|---|

| | | | |
|--------|------|---|----|
| Усього | 1595 | 0 | 61 |
|--------|------|---|----|

**Поточні зобов'язання і
забезпечення**

Код

На початок
року, тис.грн.

На кінець
року, тис.грн.

| | | | |
|--------------------------------|------|--------|---|
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 30 000 | 0 |
|--------------------------------|------|--------|---|

| | | | |
|----------------|------|---|---|
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
|----------------|------|---|---|

Поточна кредиторська заборгованість за:

| | | | |
|--------------------------------|------|---|---|
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
|--------------------------------|------|---|---|

| | | | |
|-------------------------|------|---------|-----------|
| товари, роботи, послуги | 1615 | 330 411 | 1 024 264 |
|-------------------------|------|---------|-----------|

| | | | |
|-------------------------|------|--------|--------|
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 44 403 | 35 924 |
|-------------------------|------|--------|--------|

| | | | |
|---------------------------------------|------|-------|---|
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 2 018 | 0 |
|---------------------------------------|------|-------|---|

| | | | |
|-----------------------------|------|-------|-------|
| розрахунками зі страхування | 1625 | 4 341 | 4 886 |
|-----------------------------|------|-------|-------|

| | | | |
|-----------------------------|------|--------|--------|
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 15 273 | 17 886 |
|-----------------------------|------|--------|--------|

| | | | |
|--|------|-------|-------|
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 3 944 | 1 936 |
|--|------|-------|-------|

| | | | |
|--|------|---|---|
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
|--|------|---|---|

| | | | |
|---|------|-----------|-----------|
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 13 809 | 25 209 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 160 391 | 196 964 |
| Усього | 1695 | 602 572 | 1 307 069 |
| Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Фінансово-майновий стан | 1900 | 1 404 168 | 2 760 663 |

Інформація про фінансові результати за 2023 рік*

| Фінансові результати | Код | За поточний рік, тис.грн. | За попередній рік, тис.грн. |
|--|------|---------------------------|-----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 3 572 735 | 3 060 575 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| премії, передані у перестраховання | 2012 | - | - |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 2 045 469 | 1 481 381 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | - | - |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 1 527 266 | 1 579 194 |
| збиток | 2095 | - | - |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових | 2105 | 0 | 0 |

зобов'язань

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 105 069 | 2 006 |
| у тому числі: | | | |
| дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 192 166 | 133 100 |
| Витрати на збут | 2150 | 597 707 | 348 561 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 188 716 | 190 130 |
| у тому числі: | | | |
| витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за | 2181 | - | - |

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| справедливою вартістю | | | |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 653 746 | 909 409 |
| збиток | 2195 | - | - |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 047 | 0 |
| Інші доходи | 2240 | 72 | 18 |
| у тому числі: | | | |
| дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | 1 277 | 4 404 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | - | - |
| Інші витрати | 2270 | 6 | 110 307 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 653 582 | 794 716 |

| | | | |
|---|------------|----------------------------------|------------------------------------|
| збиток | 2295 | - | - |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -1 662 | 5 438 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 651 920 | 800 154 |
| збиток | 2355 | - | - |
| Сукупний дохід | | | |
| | Код | За поточний рік, тис.грн. | За попередній рік, тис.грн. |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|---|---|
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | - | - |
|--|------|---|---|

| | | | |
|--|------|---|---|
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
|--|------|---|---|

| | | | |
|----------------|------|---------|---------|
| Сукупний дохід | 2465 | 651 920 | 800 154 |
|----------------|------|---------|---------|

Елементи операційних витрат

| | Код | За поточний рік, тис.грн. | За попередній рік, тис.грн. |
|----------------------------------|------|---------------------------|-----------------------------|
| Матеріальні затрати | 2500 | 0 | 0 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 331 540 | 215 199 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 74 112 | 46 466 |
| Амортизація | 2515 | 14 739 | 10 087 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 557 957 | 398 877 |
| Разом | 2550 | 978 348 | 670 629 |

Розрахунок показників прибутковості акцій

| | Код | За поточний рік, тис.грн. | За попередній рік, тис.грн. |
|---|------|---------------------------|-----------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 0 | - |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 0 | - |

| | | | |
|--|------|---|---|
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | - | - |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | - | - |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0 | 0 |