

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему «Формування ефективної системи мотивації ТОВ «АГРО-М»»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Formation of an effective system of motivation of LLC «AGRO-M»

Виконав: студентка 2 курсу магістратури, групи 8.0730-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В.В. Калітьонок
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Калітьонок Валерії Василівні

1. Тема роботи «Формування ефективної системи мотивації ТОВ «Агро - М» керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____
2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються об'єкту дослідження, аналітичні та статистичні матеріали, науково-методичні огляди і публікації в періодичних та фахових виданнях щодо управління мотивацією, матеріали науково-практичних конференцій з проблем мотивації персоналу, а також документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Теоретичні основи мотивації праці на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність мотивації праці; 1.2 Особливості мотивації праці персоналу на підприємствах аграрної сфери; 1.3 Сучасні підходи до створення ефективної системи мотивації праці персоналу; 2 Розділ – Аналіз діяльності та системи мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ТОВ «АГРО-М»; 2.2 Дослідження діючої системи мотивації праці у ТОВ «АГРО-М»; 2.3 Оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «АГРО-М»; 3 Розділ – Формування ефективної системи мотивації праці персоналу у ТОВ «АГРО-М» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Шляхи удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «АГРО-М»;

3.2 Розробка ефективної системи мотивації праці персоналу в сучасних умовах.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2021 р.	14.09.2021 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.10.2021 р.	18.10.2021 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2021 р.	16.11.2021 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 96 с., 15 рис., 14 табл., 3 додатків, 56 джерел.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «АГРО-М».

Метою роботи є сформуванню ефективну систему мотивації персоналу підприємства ТОВ «Агро-М».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи зумовлена розробкою дієвих та ефективних систем мотивації персоналу для провідних галузей економіки України, зважаючи на складність цього елемента управління трудовими ресурсами та пандемічні умови, в яких вони опинилися, а особливо для сільського господарства.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи мотивації праці на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано систему мотивації персоналу ТОВ «Агро-М» та запропоновано шляхи підвищення ефективності системи мотивації на досліджуваному підприємстві.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «АГРО-М» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 96 pp., 15 fig., 14 tab., 3 appendices, 56 sources.

The object of research is the activity of «AGRO-M» LLC.

The purpose of the work is to form an effective system of motivation of the personnel of the enterprise of LLC «Agro-M».

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

The urgency of the topic of this qualification work is due to the development of effective and efficient systems of staff motivation for leading sectors of Ukraine's economy, given the complexity of this element of human resource management and pandemic conditions in which they found themselves, especially for agriculture.

During the work the theoretical bases of enterprise work motivation were considered. On the basis of theoretical material the effective system of motivation of the personnel of the LLC Agro-M enterprise was analyzed.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of AGRO-M LLC in practical activities and will help to improve the activities of domestic enterprises.

MOTIVATION, PERSONNEL, INCENTIVES, EFFICIENCY,
MANAGEMENT, LABOR RESOURCES.

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

HR-менеджмент – Human Resources Management – управління персоналом;

ПКУ – податковий кодекс України;

МСБО – міжнародний стандарт бухгалтерського обліку;

ПСП – податкова соціальна пільга;

ЄСВ – єдиний соціальний внесок;

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб;

ПДВ – податок на додану вартість.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Сутність мотивації праці	10
1.2 Особливості мотивації праці персоналу на підприємствах аграрної сфери	21
1.3 Сучасні підходи до створення ефективної системи мотивації праці персоналу	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРО-М»	41
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АГРО-М»	41
2.2 Дослідження діючої системи мотивації праці у ТОВ «АГРО-М»	46
2.3 Оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «АГРО-М»	54
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АГРО-М»	63
3.1 Шляхи удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «АГРО-М»	63
3.2 Розробка ефективної системи мотивації праці персоналу в сучасних умовах	72
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність тематики роботи зумовлена розробкою дієвих та ефективних систем мотивації персоналу для провідних галузей економіки України, зважаючи на складність цього елемента управління трудовими ресурсами та пандемічні умови, в яких вони опинилися, а особливо для сільського господарства.

В сучасних умовах функціонування господарюючих суб'єктів неможливо без такого важливого елемента як персонал, який є основою системи трудових відносин. Витрати на оплату праці, в т.ч. як складова мотивації займають суттєву питому вагу в загальній сумі витрат на виробництво продукції, а саме тому їх планування та аналіз є доволі важливим не лише з точки зору фінансових результатів, але й із соціальної складової.

Зміст проблеми щодо управління персоналом наразі залишається нерозв'язаним в зв'язку з відсутністю практичних та універсальних рекомендацій впровадження технологій управління кадровим потенціалом, в т.ч. системою мотивації.

Формуванням, аналізом, та оцінкою систем мотивації займалися такі науковці, як Арсеньєв Ю.Н., Давыдова Т.Ю., Балабанова Л.В., Богиня Д.П., Грішнова О. А., Брич В.Я., Васюта В.Б., Валецька О.В., Виноградський М.Д., Грішнова О.А., Дэйв Ульрих, Джон Шоул, Зайцев Ю., Завіновська Г. Т., Калина А.В., Кобеля З., Колот А. М., Крамаренко В.І., Коваленко О.В., Лещенко Л.О., Лозниця В.С., Маслоу А., Мицкевич А., Травин В. В., Дятлов В. А., Шапиро С.А., Уткин Э.А. та ін., однак на сьогодні відсутні єдині універсальні підходи щодо її оцінки та аналізу, особливо для провідних галузей народного господарства країни.

Мета роботи – сформувати ефективну систему мотивації персоналу підприємства ТОВ «Агро - М».

Завдання задля досягнення мети роботи:

- з'ясувати сутність мотивації праці;
- визначити особливості мотивації праці персоналу на підприємствах аграрної сфери;
- виділити сучасні підходи до створення ефективної системи мотивації праці персоналу;
- надати загальну характеристику ТОВ «АГРО-М»;
- дослідити діючу системи мотивації праці у ТОВ «АГРО-М»;
- оцінити ефективність системи мотивації праці персоналу ТОВ «АГРО-М»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «АГРО-М»
- розробити ефективну системи мотивації праці персоналу в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М».

Предмет дослідження – методика формування ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження, використані для досягнення поставленої в курсовій роботі мети: загальнонаукові (аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, прогнозування, економіко-статистичних аналіз) та методи наукового пізнання (гіпотетичний метод, аксіоматичний метод, спостереження та ін.).

Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правової бази, наукових літературних джерел, фінансової та управлінської звітності підприємства, внутрішньої та статутної документації, статистичних даних з Інтернет тощо.

Практична цінність результатів дослідження полягає у формулюванні практичних пропозиції щодо розробки та впровадження ефективної системи мотивації сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність мотивації праці

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки в Україні, постала проблема підвищення ефективності праці персоналу, покращення кінцевих результатів роботи підприємства в залежності від внеску кожного працівника, що може вирішуватись як за рахунок технічних так і організаційних факторів, одним з яких є мотивація персоналу.

Питання грамотної та ефективної мотивації персоналу завжди було і залишається найактуальнішим для менеджменту організацій, оскільки від чіткої системи мотивації залежать кінцеві результати діяльності підприємства та організаційна активність персоналу. У ринкових відносинах основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці не враховуються, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою.

Побудова правильної моделі мотивації персоналу надає можливості суттєво збільшити обсяги виробництва, покращити фінансові показники, досягти оптимальних результатів праці при мінімальних витратах. Мотивація як одна з найважливіших функцій управління зумовлена проблемами практичного менеджменту, що виникають на етапі досягнення цілей організації. Щоб забезпечити максимальну ефективність використання працівників, менеджер повинен володіти різними методами мотивації, а також вміти знайти правильний підхід до кожного окремого працівника.

Система управління персоналом за сучасних умов базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання.

Мотивація праці працівників у сьогодишніх ринкових умовах є однією з найактуальніших проблем. Процес створення або модернізації системи мотивації нерозривно пов'язаний з розробкою систем управління персоналом, планування та контролю витрат, а люди – це основне джерело ефективного розвитку організації.

Мотивація як складова процесу управління персоналом має певні особливості, які зведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Мотивація як складова процесу управління персоналом [25, с. 91]

Процес управління	Особливості процесу
Розробка і реалізація кадрової стратегії на основі планування, прогнозування, оцінки потреб компанії в HR-ресурсах.	Управління чисельністю працівників, в тому числі - наймом: пошуком, залученням і підбором (відбором, набором) кандидатів, здобувачів.
Управління адаптацією нових співробітників, недавно прийнятих на роботу.	Управління знаннями (в тому числі - підготовкою, навчанням, розвитком) працівників.
Управління якістю, компетентністю (компетенціями), а також конкурентоспроможністю працівників.	HR-менеджмент організаційних змін.
Управління винагородою, оплатою праці, преміюванням персоналу, пільгами і компенсаціями, а також матеріальної і нематеріальної мотивацією.	Управління витратами на кадри.
Управління рухом, перекладом і вивільненням кадрів.	Правове забезпечення кадрової діяльності.
Управління здоров'ям і безпекою персоналу, його соціальним розвитком (в тому числі - харчуванням, фізичною культурою, страхуванням тощо).	Управління кар'єрою (в тому числі - профорієнтацією та перекваліфікацією) і її плануванням.
Управління лояльністю і поведінкою співробітників	Контроль за робочим часом співробітників (тайм-менеджмент).
Управління результативністю, продуктивністю, ефективністю персоналу.	Управління скороченням, звільненням і плинністю (плинністю) кадрів, робота на утримання фахівців.
Робота з кадровим резервом	Ведення архівів

Мотивація - це психологічне явище, що визначає діяльність людини. Мотив заснований на потреби, спрямованої на певний предмет.

Стимулювання - це використання зовнішніх факторів для отримання заданої реакції людини. В процесі керівництва внутрішня мотивація

співробітника і зовнішнє його стимулювання повинні знаходитися в несуперечливому взаємодії. Для того щоб менеджер міг співвідносити застосовувані стимули з мотивами співробітників, йому потрібен практичний спосіб визначення мотивів персоналу, тобто система [31, с. 74].

Мотив - це те, що викликає певні дії людини, його внутрішні і зовнішні рушійні сили. У структуру мотиву праці входять: - потреба, яку хоче задовольнити працівник; - благо, здатне задовольнити цю потребу; - трудова дія, необхідна для отримання блага; - ціна - витрати матеріального і морального характеру, пов'язані із здійсненням трудової дії [29, с. 82].

Найбільш типові визначення мотивації в літературі представлені на рис.

1.1.

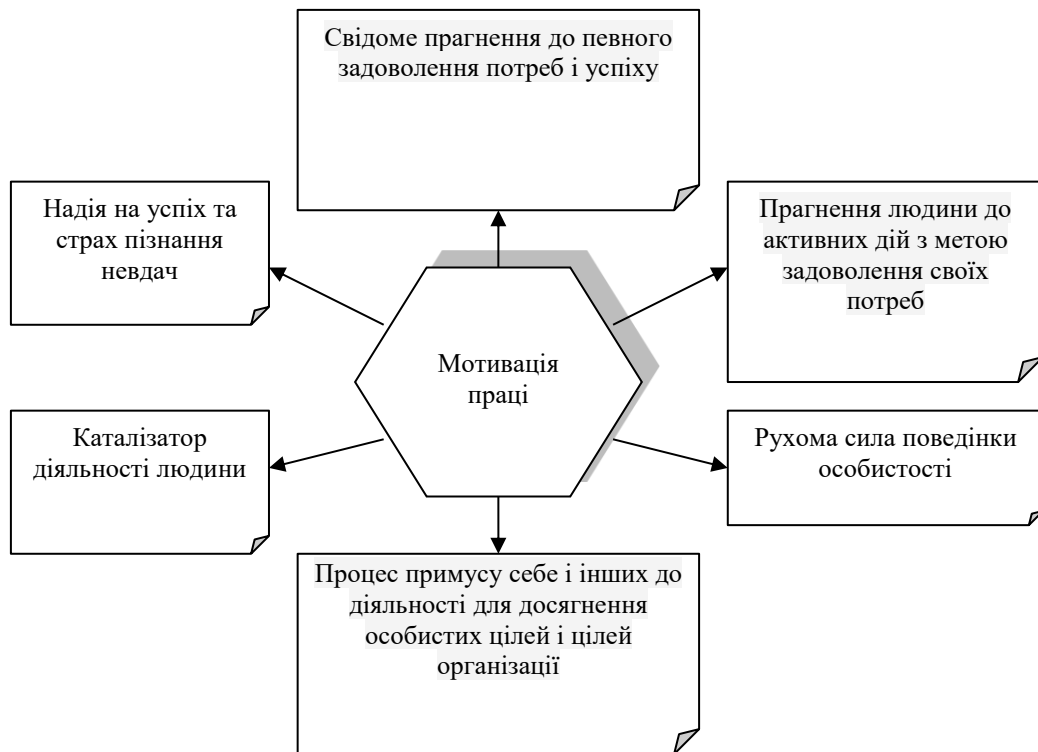


Рис. 1.1. Визначення мотивації в сучасній економічній літературі

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів (В. Вілюнас, М. Туган-Барановського), мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує ступінь її активності та

спрямованості дії у конкретній ситуації. При цьому мотив є приводом, причиною, об'єктивною необхідністю щось зробити, спонуканням до певної дії [25, с. 45].

Розвиток теорії і практики мотивації персоналу пов'язаний з переосмисленням її місця та ролі у розвитку продуктивних сил суспільства, оскільки кожен працівник підприємства повинен керуватися міркуваннями максимізації ефективності використання матеріально-технічної та ресурсної бази підприємства в умовах конкурентного середовища, що виявлятиметься в підвищенні результативності і продуктивності праці, ефективності реалізації накопиченого трудового досвіду. Так, А.М. Зленко вказує на те, що «робітники, зацікавлені в результатах своєї праці, є більш активними в соціальній і економічній сферах, мають більш високу продуктивність праці, і як наслідок, сприяють більш швидкому досягненню кінцевих результатів діяльності компанії. В цілому соціальне значення мотивації працівників до результативної діяльності полягає в підвищенні якості продукції та послуг підприємства як суспільних благ, що сприяє більш повному задоволенню соціальних та економічних потреб і запитів суспільства» [34, с. 15].

«Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям», – пише І.М. Грінько. В цьому контексті вимагає дослідження понятійно-категоріальний апарат такого наукового напрямку [24].

У сучасних економічних і юридичних словниках немає однозначного трактування терміну «мотивація», але зміст категорії здебільшого набув сталості (Додаток А).

Якщо розглянути термін «мотивація» в навчальній літературі, то можна зробити висновок, що поняття досить схожі.

Колот Л.М. трактує термін «мотивація» як сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку,

форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [40, с. 17].

Мицкевич А. досліджує поняття мотивації з точки зору управління. Зокрема, він вважає, що мотивація є:

1) функцією керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства;

2) прямий і непрямий вплив на персонал задля зміни його орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [46, с. 25].

Дуже часто термін «мотивація» порівнюють з термінами «мотив», «стимул», «стимулювання», «примус» і «мотивування». Але термін «мотив» найчастіше тлумачиться авторами як спонука особи до діяльності, як і термін «стимул». В цьому контексті для цілей дослідження вивчено підходи до трактування понять «мотивація» та «стимулювання».

Сардак С.Е. проаналізував відмінності між даними поняттями за рядом ознак: межі застосування, час проведення заходів, напрями впливу (стимулюючі заходи), відношення до праці, форма організації на підприємстві, загальні цілі [26].

Аналіз його підходу свідчить, що на підприємствах організується та провадиться мотивація персоналу. Стимулювання ж, в свою чергу, є поняттям вужчим за мотивацію та здійснюється в межах реалізації загальної політики мотивації. Так, мотивація, на відміну від стимулювання, характеризується, по-перше, своєю тривалістю, по-друге, полягає у спонуканні працівників через застосування системи стимулів до сумлінної праці, у підвищенні її продуктивності та результативності.

Мотиви праці формуються, якщо:

- в розпорядженні підприємства є необхідний набір благ, відповідний соціально обумовленим потребам людини;

- для отримання цих благ працівник готовий докласти особисті трудові зусилля,

- трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж будь-які інші види діяльності.

При цьому мотиваційні фактори мають також конкретні значення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Перелік мотиваційних факторів для працівників

№ фактору	мотиваційний фактор	Суть мотиваційного фактору
1	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пільг і надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортну навколишню середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила і директиви виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні відносини з колегами
5	Стійкі взаємини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні відносини з невеликою кількістю колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі і досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення управляти іншими, прагнення до конкуренції і впливу
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовим до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим менеджером, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава і корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо отримання шуканого блага не вимагає особливих зусиль або це благо дуже важко отримати, тобто потрібні понад зусилля, то мотив праці найчастіше не формується. І в тому, і в іншому випадку працівник пасивний. При частому повторенні таких ситуацій з'являється так званий феномен вивченої безпорадності, що виключає трудову активність [41, с. 91].

Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Як зазначає Завіновська Г., «з розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорій мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно поділити їх на дві великі групи: змістовні та процесійні» [35, с. 9].

У змістовних теоріях більший акцент робиться на потребах людини та їх класифікації. Таким чином вивчається порядок досягнення мети мотивації через цілеспрямований вплив на систему мотивів людини на базі встановленої ієрархії потреб.

Інший зміст мають процесійні теорії, які більше уваги приділяють поведінці людей, що заснована здебільшого на їх очікуваннях. Для цілей побудови політики мотивації персоналу на підприємстві більше адаптовані саме процесійні теорії, оскільки встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між потребами людини та їх діями, спрямованими на задоволення таких потреб. Так, підприємство при обранні та затвердженні політики мотивації персоналу обирає інструменти стимулювання, які найбільше відповідають очікуванням працівників [29, с. 81].

Різні теорії мотивації не суперечать одна одній, а взаємодоповнюються, відображаючи багатогранність і нестандартність процесу мотивації та визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

Особливості інтелектуальних здібностей, темпераменту, які характерні людині і як біологічній, і як соціальній істоті, обумовлюють систему цінностей і внутрішніх її мотивів при здійсненні трудової діяльності. Існують різні підходи до класифікації мотивації, але для цілей бухгалтерського обліку необхідно застосовувати поділ на внутрішню та зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація полягає у спонуканні працівника до праці, пов'язана зі змістом роботи, її значущістю.

Зовнішня мотивація спрямована на стимулювання праці працівника з боку адміністрації підприємства. Богіня Д. виділяє адміністративну та економічну мотивацію. Так, адміністративна враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення).

Економічна мотивація полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків тощо [25, с. 84].

У дослідженні на базі ієрархії потреб Маслоу В. був проведений порівняльний аналіз п'яти різних груп керівників. Ці групи були сформовані за географічним принципом:

- 1) керівники англійських і американських фірм;
- 2) японські керівники;
- 3) керівники фірм північних і центрально-європейських країн (Німеччина, Данія, Швеція та Норвегія);
- 4) керівники фірм південних і західних європейських країн (Іспанія, Франція, Бельгія, Італія);
- 5) керівники фірм, що розвиваються, (Аргентина, Чилі, Індія).

Хоча теорія людських потреб Маслоу дала керівникам вельми корисний опис процесу мотивації, подальші експериментальні дослідження підтвердили її далеко не повністю.

Людей можна віднести до тієї чи іншої досить широкої категорії, яка характеризується будь-якої потребою вищого чи нижчого рівня, але чіткої п'ятиступінчастою ієрархічною структурою потреб по Маслоу не існує [45, с. 49].

Іншою моделлю мотивації, яка робила основний акцент на потреби вищих рівнів, була теорія Девіда МакКлелланда.

Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей.

В рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади знаходиться між потребами в повазі і самовираженні. Люди з потребою влади - це не обов'язково ті, які рвуться до влади кар'єристи. Аналізуючи різні можливі способи задоволення потреби влади, МакКлелланд виділяє: «.. тих людей, у яких найвищого є потреба влади і відсутня схильність до авантюризму тиранії».

Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно.

Як зазначає МакКлелланд: «Неважливо, як сильно розвинена в людині потреба успіху. Мотивація на підставі потреби в причетності по МакКлелланд схожа з мотивацією по Маслоу. Такі люди зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим.

У другій половині 50-х років Фредерік Герцберг з співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Ця група дослідників попросила відповісти 200 інженерів і конторських службовців однієї великої лакофарбової фірми на наступні питання: «Чи можете ви описати детально, коли після виконання службових обов'язків відчували себе особливо добре?» [33, с. 89].

Згідно з висновками Герцберга, отримані відповіді можна поділити на дві великі категорії, які він назвав «гігієнічними чинниками» і «мотивацією». Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якій здійснюється робота, а мотивації - із самим характером і сутністю роботи.

Згідно Герцбергу, при відсутності або недостатньої ступеня присутності гігієнічних факторів у людини виникає незадоволення роботою. Однак, якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть

мотивувати людину на що-небудь.

Теорія мотивації Герцберга має багато спільного з теорією Маслоу. Гігієнічні фактори Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості в майбутньому. Його мотивації при рівнянні з потребами вищих рівнів Маслоу. Але в одному ці дві теорії різко розходяться. Маслоу розглядав гігієнічні фактори, як щось, що викликає ту чи іншу лінію поведінки.

Герцберг вважає, що робітники починають приділяти увагу гігієнічним чинникам тоді коли, вважати їх реалізацію неадекватною чи несправедливою [26, с. 15].

Відповідно до теорії Герцберга, наявність гігієнічних факторів не буде мотивувати працівників. Воно тільки запобігає виникненню почуття незадоволеності роботою.

Підводячи підсумки великої кількості досліджень, присвячених теорії Герцберга, Хаус і Вігдор відзначають: «Той же фактор може викликати задоволення роботою в однієї людини і незадоволення в іншого, і навпаки». Герцберг припускав наявність сильної кореляції між задоволенням від роботи і продуктивністю праці. Всі ці критичні зауваження ясно показують, що мотивацію треба сприймати як ймовірний процес. Хоча Герцберг і зробив важливий внесок у розуміння мотивації, його теорія не враховує багатьох змінних величин, визначає ситуації, пов'язані з нею.

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [37, с. 110].

Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду [47, с. 386].

Таким чином, розроблення дієвих методів мотивації персоналу на підприємствах, які повинні поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників, може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці на підприємстві та задовольнити власні економічні та нематеріальні потреби персоналу.

Мотивація працівників сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому. Це є головним завданням менеджера по персоналу. Він повинен постійно враховувати нові фактори, які можуть вплинути на рівень мотивації.

Оплата праці як складова мотивації персоналу має на увазі не тільки визначення сум виплат співробітникам за виконану роботу, але і нарахування внесків на соціальне страхування, а також утримання з нарахованих доходів фізичних осіб податку та сплату його в бюджет, тобто планування витрат на цей елемент управління з урахуванням особливостей галузі.

1.2 Особливості мотивації праці персоналу на підприємствах аграрної сфери

Під впливом сучасних теорій мотивації в різних сферах діяльності нині склалася нова філософія управління персоналом, у якій знайшли відображення як традиційні, так і нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку людей та їхні інтереси [24, с. 92].

Розрахунки з оплати праці з персоналом в будь-якій економічній сфері вимагають особливого контролю, чому в тому числі сприяє аналізу статистичних показників, проте він пов'язаний з труднощами при проведенні в процесі оцінки вибірки, суттєвості, аналізу впливу виявлених порушень на показники фінансової звітності і т.д.

Витрати на оплату праці як одна з основних складових мотивації враховується виходячи з:

- прийнятої деталізації на підставі даних статистичного обліку;
- поділів на постійну і змінну частини;
- обраного методу калькуляції собівартості;
- деталізації центрів виникнення витрат.

Кожна галузь економіки країни має певні особливості та специфіку стимулювання працівників, серед яких важливе місце посідає сільське господарство.

Продукцію сільського господарства виробляють сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, підсобні господарства населення,

промислові підприємства та ін.

Виходячи з особливостей бізнесу в аграрній сфері формуються й особливості мотивації праці (табл. 1.3).

Законодавче визначення поняття «сільське господарство» наведене в Законі України № 2238–ІМ від 18.01.2001 року «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001–2004 років», згідно якого сільське господарство – це вид господарської діяльності з виробництва продукції, яка пов'язана з біологічними процесами її вирощування і призначена для споживання в сирому і переробленому вигляді та для використання на нехарчові цілі» [5].

Таблиця 1.3

Особливості сільського господарства та мотивації праці

Особливості сільського господарства	Формування особливостей мотивації праці
– <i>природно-економічні</i> , які виявляються в тому, що процес відтворення продукції тісно переплітається з її природним відтворенням, значною мірою залежить від природно-кліматичних умов та сезонності виробництва;	Врахування розташування підприємств та місць проживання працівників (зазвичай сільська місцевість), що потребує: або доплати за проїзд, або нівелюється відносно низьким рівнем оплати в регіоні, тому потребує суттєвого перегляду механізму оплати праці загалом
– <i>соціально-економічні</i> , які проявляються в тому, що продукція цієї галузі виробляється підприємствами, заснованими на різних формах власності;	Складність розмежування механізмів стимулювання з різними формами діяльності аграрних підприємств, для чого доцільні різні надбавки та доплати урахуванням системи оподаткування сільськогосподарських підприємств в частині витрат
– <i>економічні</i> , що виявляється в відтворенні продукції на власній основі в натуральній формі.	Створення взаємозаліків (бартеру, натуральної оплати праці) щодо продукції, яка зазвичай є їстівною та корисною для людини, на відміну від промислового виробництва

Виробництвом сільськогосподарської продукції займаються сільськогосподарські товаровиробники. Згідно ПКУ сільськогосподарський товаровиробник – це юридична особа незалежно від організаційно-правової форми, яка займається виробництвом сільськогосподарської продукції та/ або розведенням, вирощуванням та виловом риби у внутрішніх водоймах (озерах,

ставках та водосховищах) та її переробкою на власних чи орендованих потужностях, у тому числі власно виробленої сировини на давальницьких умовах, та здійснює операції з її постачання [1].

МСБО (IAS)19 «Виплати працівникам» поділяє виплати працівникам на чотири категорії:

- 1) короткострокові виплати;
- 2) виплати по закінченні трудової діяльності;
- 3) інші довгострокові виплати працівникам;
- 4) виплати при звільненні.

МСБО (IAS)19 «Виплати працівникам» є нормативним актом, що не має на даний момент практичного застосування на вітчизняних підприємствах, тому що він дає лише трактування використовуваних термінів і наводить класифікацію виплат, які можуть здійснюватися працівнику [20].

Складнощі організації обліку та оподаткування основних виплат по заробітній платі пов'язані з:

- зі змінами законодавчих стандартів щодо рівня мінімальної оплати праці та прожиткового мінімуму, які впливають на ПСП тощо;
- накопиченням заборгованості з оплати праці роботодавцями;
- вимогами щодо індексації та резервування виплат, ускладнюючими облікові процедури.
- наявністю кількох видів виплат (витрат) що потребують введення додаткової аналітики.

Існуючі проблеми в організації обліку та оподаткування виплат працівникам щодо оплати праці в частині мотивації на підприємствах потребують:

- скорочення переліку соціальних стандартів, які впливають на оподаткування;
- вдосконалення механізму контролю виплати заробітної плати щодо вчасності та повноти;
- оцінки відповідності вартості робочої сили (фонду оплати праці)

відповідно до доходів (рентабельності) галузей економіки.

- розробки аналітичного плану рахунків для деталізації складу заробітної плати та її складових з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання;

- удосконалення документального оформлення нарахувань та утримань з відповідних виплат персоналу.

Підвищення оплати праці повинно забезпечуватися випереджаючими темпами зростання продуктивності праці. Дотримання цього принципу забезпечує розширене відтворення виробництва на підприємствах, створює нормальне співвідношення між споживанням і нагромадженням.

Заробітна плата може зростати тільки за умови систематичного розширеного відтворення виробництва, тобто неухильного зростання валового внутрішнього продукту, можна досягти лише за умови підвищення продуктивності індивідуальної та суспільної праці, причому це зростання має випереджати зростання заробітної плати. Якщо ж остання зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, то це призведе до скорочення фонду нагромадження і відповідно до гальмування темпів відтворення, адже у цьому разі треба компенсувати витрачені засоби виробництва, виділити додаткову частину для розширення виробництва, створити страховий фонд. Без цього не можлива ефективність бізнесу та діяльності.

Основні сучасні проблеми в організації мотивації праці з точки зору виплат із заробітної плати в сільському господарстві (при її відносно невеликому рівні порівняно з іншими галузями економіки) пов'язані з:

- зі змінами законодавчих стандартів щодо рівня мінімальної оплати праці та прожиткового мінімуму, які впливають на податкову соціальну пільгу т тощо;

- накопиченням заборгованості з оплати праці роботодавцями;

- вимогами щодо індексації та резервування виплат, ускладнюючими облікові процедури.

- інфляцією, яка «з'їдає» реальне зростання фонду оплати праці та

відповідно середніх виплат на працівників.

Не менш важливою є нематеріальна (не фінансова) або непрямая мотивація. До видів нематеріальної мотивації належать: подарунки; соціальний пакет; навчання; корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації.

Працівники зазвичай мають невеликі соціальні пакети, при цьому підприємства здійснюють базове підвищення кваліфікації працівників. Проте не виділяється достатньо коштів для навчання персоналу.

Інший вид мотивації – це соціальні вигоди: безкоштовні медичні огляди; безкоштовний відпочинок під час відпустки; можливості для оздоровлення і заняття спортом.

Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус організації в очах персоналу, оскільки працівник бачить турботу про себе з боку керівництва. Крім того, такий вид додаткової мотивації, як медичний огляд дозволяє економити на лікарняних, а потім і на виплатах з інвалідності (уже на рівні держави).

Ще одним видом мотивації є проведення корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди. На думку керівників вітчизняних підприємств, такі мотиваційні заходи найбільше зближують людей у колективі.

Для ефективної роботи організації підприємства мало сформувані систему цілей діяльності. Необхідно, щоб досягнення цих цілей супроводжувалося розробкою мотиваційного механізму, адекватного реальному стану речей. Для цього необхідно приділяти значну увагу мотивації працівників на індивідуальному рівні.

Вся система управління персоналом повинна працювати на спонукання працівників до ефективної праці, що забезпечує підвищення результативності їх діяльності.

Таким чином, для підвищення ефективності комплексної системи оплати праці працівників на аграрних підприємства необхідно:

- запроваджувати оцінки ефективності системи матеріального та психологічного стимулювання;
- внести зміни в змінну структуру заробітної плати;
- коригувати впроваджені заходи стимулювання з урахуванням їх ефективності на певних інтервалах часу;
- підвищувати професійні якості управлінських працівників.

При плануванні та впровадженні проекту системи мотивації персоналу компанія повинна прийняти ряд важливих рішень, наприклад, щодо ступеня участі персоналу у встановленні категорії і набору послуг (товарів, благ тощо) і періодичності їх вибору.

Отже, для сільськогосподарських підприємств готовою є не лише продукція, як продукт обробки (переробки) доведений до належного стану використання, а й продукція сільськогосподарського виробництва (зерно, зерновідходи, солома, плоди, ягоди, молоко тощо), тому мотивація праці залежить як від стимулювання (оплати) процесів:

- обробки та переробки продукту;
- безпосереднього виробництва на всіх та особливо, кінцевих стадіях, при визначення фінансового результатів суб'єкта господарювання, а також від розташування підприємств в регіонах та середнього рівня заробітної плати в них, й відповідно попиту на робочу силу до пропозиції праці зі сторони представників аграрної галузі.

1.3 Сучасні підходи до створення ефективної системи мотивації праці персоналу

Практика керівництва персоналом сучасних зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для нового сучасного покоління працівників, перш за все працюючої молоді, важливими є інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності, ніж для попереднього покоління. Тут на перший план висуваються такі аспекти, як самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація) [23, с. 80].

Оцінка ефективності мотивації персоналу здійснюється на регулярній основі і включає:

- моніторинг поточних результатів діяльності в щомісячному (а в ряді випадків - в щотижневому) режимі;
- підведення підсумків діяльності з періодичністю квартал і рік.

За окремими показниками, перш за все, фінансовим, передбачений факторний аналіз з виділенням контрольованих і неконтрольованих факторів, що дозволяє об'єктивно оцінювати вплив менеджменту на результати діяльності.

Ефективність та результативність праці конкретного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні. Усі керівники усвідомлюють необхідність заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними виробничих цілей і завдань.

Власники українських підприємств найпоширенішим механізмом мотивації найчастіше вважають заохочення грошовими винагородами, преміями, підвищення оплати праці тощо. Тобто, дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Але,

для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання, можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань [24, с. 110].

Незадовільна політика кар'єрного зростання на сьогодні є основною причиною відсутності мотивації праці. Для вирішення цієї проблеми і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно усвідомлювати необхідність наявності плану кар'єрної політики і механізму просування по службі, в якому цілковито доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі. На жаль, дійсність механізму мотивації багатьох сучасних підприємств така, що у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. В наслідок чого, робітники не мають бажання брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства [27, с. 38].

В залежності від того, якому підходу надається перевага, формується певна система управління персоналом. Система управління персоналом розглядається в якості підсистеми управління діяльності і характеризується як загальними для всієї системи рисами, так і специфічними, властивими їй як підсистемі (рис. 1.2).

Така схема виглядає спрощеною, але вона дозволяє спланувати та спрямувати головні зусилля на потрібних питаннях організацій та підприємств. Система управління персоналом у більшості випадків є індивідуальною для кожного суб'єкта господарювання, враховуючи діючі вимоги законодавства. Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників організації має базуватися на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси,

мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

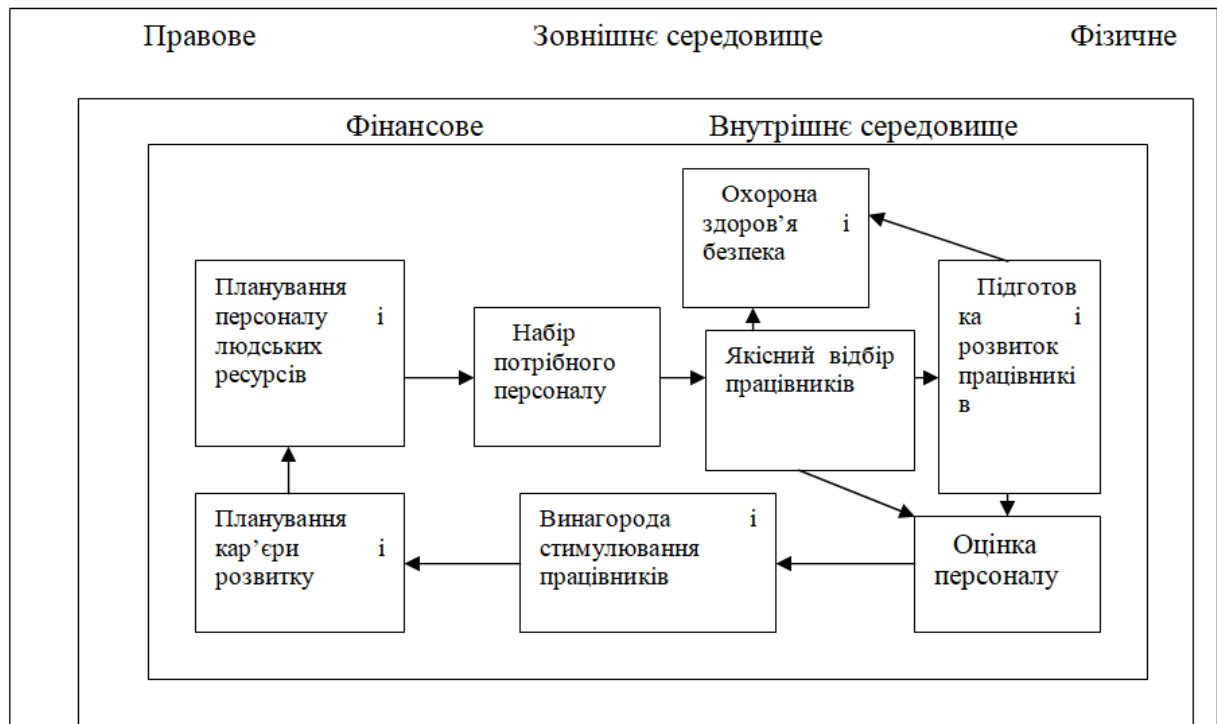


Рис. 1.2. Модель відносин персоналу в організації

Основними складовими мотиваційного механізму у менеджменті організацій є: вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці [29, с. 174].

Отже, для отримання максимальної результату від застосування методів мотивації та підвищення рівня продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, тому, що використання лише одного комплексу методів виключить можливість стимулювання творчої активності персоналу для досягнення цілей підприємства.

Дослідивши найпоширеніші методи мотивації праці, можна виділити найбільш дієві серед них такі.

1. Матеріальна винагорода – будь-яка періодична (щомісячна, щоквартальна) або одноразова (річна тощо) матеріальна (грошова чи натуральна) виплата працюючим за показниками та умовами оцінки їх виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності, визначеними на підприємстві, фірмі, в організації. До матеріальної винагороди належать: оклад (що зазвичай складає 40-70% загального розміру винагороди працівника); надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (що складають 10-100% загальних виплат); участь у прибутках та опціони (зазвичай використовується по відношенню до керівників фірми).

Відповідно до цього, продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу і продуктивності його праці.

2. Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання робітників в фірмі (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагородження у «домашньому» середовищі від «міжнародних». Фірми компенсують робітнику реальні і передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, з проведення свят, відпусток). Компенсації також можуть набувати такої форми: транспортні витрати, оренда приміщень (оплата житла) за кордоном; оплата житла, що знаходиться у своїй країні; витрати на навчання дітей; оплата харчування; витрати на проведення свят; більші за тривалістю відпустки.

3. Нематеріальне стимулювання – являє собою класичні форми мотивації співробітників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального, спеціального навчання. Нематеріальне

стимулювання спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника у трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищенню соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті отримання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

4. Змішане стимулювання – використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми, медичне страхування, службова машина, відпочинок за рахунок фірми, розважальні поїздки) направлені на укріплення лояльності робітників у теперішньому і збільшення продовження їх активності роботи в майбутньому [30, с. 77].

Найчастіше саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов [42, с. 61].

Сучасні методи мотивації праці являють собою потужний економічний інструмент, що створює сильні мотиваційні механізми для підвищення ефективності діяльності індивідуума.

На сучасному етапі розвитку України основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати, тому, як правило, вітчизняні керівники розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику. Однак для провідних країн світу даний метод мотивації не є основним.

Досить часто у своїй діяльності міжнародні корпорації використовують непрямі та нетрадиційні методи мотивації.

Результативність діяльності конкретного працівника визначається передусім індивідуальними можливостями й особистою зацікавленістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Мотивація

персоналу в ефективно діючому підприємстві повинна базуватись на гармонізації інтересів підприємства та персоналу. Саме таке підприємство може повністю та ефективно використати здібності менеджерів для реалізації власних цілей.

Виходячи із попередніх досліджень, найкращим стимулом персоналу до ефективної роботи є саме справедлива оцінка виконаного завдання. Але, якщо оцінювання здійснюється із запізненням, або праця оцінюється за стандартом і не враховуються індивідуальні результати, то мотивація персоналу буде поступово знижуватись.

Що стосується премій за особливі досягнення або інші матеріальні винагороди, то їх розміри не повинні бути для колективу таємницею, щоб усі працівники могли переконатися, що ефективна праця, ініціатива, прагнення персоналу принести користь усіляко заохочуються керівництвом підприємства.

Водночас за всієї ефективності та універсальності грошових заохочень, обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату.

Варто враховувати, що персонал підприємства – це люди із різними життєвими цінностями та потребами. Більше того, матеріальні заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть змінюватись навіть у людей, що займають однакове положення в службовій ієрархії. Все це нерідко викликає невдоволення і мало сприяє створенню здорової атмосфери в колективі [49, с.45].

До нематеріальної мотивації відносять цілий комплекс аспектів – починаючи з самостійної мотивації працівника й оцінки колегами його заслуг, і завершуючи внутрішнім кліматом підприємства, можливістю проявити себе в різних аспектах діяльності підприємства, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого працівника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного працівника або реалізовуватися опосередковано. До останньої відноситься проведення спільних

корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета.

На сьогоднішній день соціальний пакет є одним із найефективніших способів мотивації персоналу: це, наприклад, організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторії за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок підприємства [50, с. 75].

Відповідно до приведеної схеми, методи мотивації персоналу пропонуємо поділити на економічні та нематеріальні, а за індивідуальними та груповими особливостями та сферами дії – на прямі та непрямі. Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників підприємств низький і, навпаки, знижується в разі істотного перевищення його середніх значень.

Найчастіше матеріальні стимули пов'язуються з результатами праці окремого працівника, групи чи організації загалом. Заохочення працівників для досягнення цілей усього підприємства одержало досить значне поширення у світовій практиці у виді виплат річних премій усьому персоналу. Водночас оплата за результатами праці вимагає розробки методів його кількісної та якісної оцінки, що в ряді випадків пов'язано з великими труднощами [52, с. 86].

Варто мати на увазі, що люди сильно відрізняються за своїм ставленням до грошей, за своєю сприйнятливістю до цього виду стимулів (грошовий фактор становить лише 40% усієї системи мотивації, а її більшу частину займає нематеріальна мотивація).

Найбільшою проблемою щодо грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є насичуваною і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня оплати. Той рівень оплати, що ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, незабаром стає звичним і втрачає свою спонукальну силу.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі. Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності державою не приймається серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією і розрядом [53, с. 226].

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язку з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Так, наприклад, в середньому 36 % від загального місячного заробітку працівники «Hitachi» одержують у формі базових виплат, 27 % – у формі додаткових виплат відповідно до заслуг, 29 % – у формі додаткових виплат, пов'язаних з виконаною роботою, 7 % – як різноманітні допомоги [45, с. 31].

Американська модель мотивації праці побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності і збагаченні найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання.

Біля 61 % компаній США використовують грошові виплати за виконання поставлених завдань або премії за системою «PayforPerformance». При використанні цієї гнучкої форми оплати винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових результатів. Така система мотивації є найбільш ефективною. У компаніях, які застосовують цю систему оплати праці продуктивність збільшилася на 5–49 %, а доходи працівників – на 3–29 %, тобто працівники працюють більш ефективно для того, щоб отримати більш високий дохід.

Таку систему оплати праці застосовує автомобільна компанія «Lincoln»: заробітна плата виплачується за виконану роботу, а додаткова річна винагорода, розмір якої дорівнює в середньому 97 % від заробітної плати, – за якість виконаної роботи, творчість та кваліфікацію. Завдяки впровадженню такої системи оплати праці в компанії практично відсутня плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази більше, ніж на аналогічних підприємствах.

В Японії використовують систему оплати праці «оплата проти ризику». Для того, щоб отримати бонуси за свою роботу, працівники відмовляються від визначеного відсотку своєї заробітної плати, але при ефективній роботі вони отримують суму у два рази більшу, ніж та, від якої відмовилися. Гнучкість системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік [39, с. 45].

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

Індивідуальна системи оплати праці на підприємствах Франції здебільшого застосовується тільки для управлінського персоналу. Тільки на деяких підприємствах оплата праці індивідуальна для всіх працівників за рівнем продуктивності праці, ініціативою, кваліфікацією, але не більше за можливу за тарифною сіткою відповідно до посади. Також позитивно впливають на оплату праці рівень освіти, вік, стаж роботи, якість диплому [41, с. 87].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка, як правило, носить багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До вищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100

до 120 балів; до другої – набрали від 76 до 99 балів і т.д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [35, с. 70].

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. В даний час у Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальної або колективної угоди на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

У Великобританії система оплати праці складається з основної заробітної плати та премій. За даними дослідження британського спеціаліста Сола Істріна, проведеного у 2001 році, компанії, які виплачують бонуси за підсумковими результатами діяльності у розмірі 5–10 % від заробітної плати, мали продуктивність праці у середньому на 6 % вище у порівнянні з тими підприємствами, які не використовували таку систему оплати праці. Серед різноманітних видів премій найпоширенішим є «відкладені премії». Біля 30% промислових компаній Великобританії використовують систему преміювання за кількість виходів на роботу [34, с. 16].

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює

відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництва – споживання. Але не кожен громадянин може працювати відповідно до вимог ринку.

Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу.

Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація з стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

На підприємствах Німеччини, наприклад, на фірмі «BASF» за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналові надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснюються екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки [29, с. 54].

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну

роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства.

На підприємствах Швеції застосовуються різноманітні преміальні системи, але тільки 20 % підприємств винагороджують всіх працівників. Преміальні виплати у Швеції поділяються на щорічні та «відкладені» не менше ніж на п'ять років, що стимулює персонал до більш продуктивної праці.

При формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах [26, с . 15].

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що мотиваційний механізм управління персоналом повинен включати інтереси працівників; приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства; підвищувати продуктивність праці; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем і проблем підприємства; поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб. Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для організацій.

Особливості діяльності менеджерів при впровадженні ефективної системи матеріального стимулювання вимагають зусиль в наступних напрямках:

- впровадження, втілення, оцінки ефективності системи матеріального і психологічного стимулювання;
- коригування впроваджених заходів стимулювання з урахуванням їх ефективності на певних інтервалах часу;
- підвищення професійних якостей управлінських працівників;
- оцінки впливу неформальних груп та індивідуального підходу до кожного з них;
- інтегрування елемента трудової дисципліни в головні складові досягнення успіху підприємства,

Отже, у рамках загальної концепції системи управління персоналом, до

яких входить мотивація, виділяються три найважливіші частини:

1. Виробнича концепція, пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку і т.д.
2. Фінансово-економічна концепція, що враховує основні аспекти грошових ресурсів.
3. Соціальна концепція, зв'язана з розвитком і задоволенням потреб людини.

Мотивація - це психологічне явище, що визначає діяльність людини. Найбільш відома теорія мотивації В. Маслоу - заснована на теорії людських потреб, згідно з якою людей можна віднести до тієї чи іншої досить широкої категорії, яка характеризується будь-якої потребою вищого чи нижчого рівня, але чіткої п'ятиступінчастою ієрархічної структури потреб не існує.

На наш погляд, сьогодні методика аналізу системи управління та мотивації персоналу в Україні є занадто узагальненою, яка базується на радянських нормах трудових відносин та стандартів і майже не враховує ні специфіки ведення вітчизняного бізнесу, ні механізмів мотивації, які також, недосконалі, ні ментальності працівників і роботодавців.

Управління персоналом - це багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРО-М»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «АГРО-М»

Сільське господарство одна з найважливіших галузей національного господарства. Воно виробляє 90-95% продовольчої продукції, яка споживається населенням та 50-55% сировини для промисловості.

З 2010 р. сільське господарство України пережило значну кризу, обсяг виробництва скоротився більше ніж в 2 рази. В Україні існує помірна конкуренція в реалізації основних видів продукції, в якому вагоме місце посідає ТОВ «АГРО-М».

ТОВ «АГРО-М» зареєстровано 07.12.2010 з метою створення прибутку.

Розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн.

Види діяльності наступні.

Основний:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Інші:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур

01.50 Змішане сільське господарство [56].

Організаційна схема управління ТОВ «АГРО-М» подана на рис. 2.1.

Лінійно-функціональна організаційна структура - це суміш лінійної та функціональної структур, в якій лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

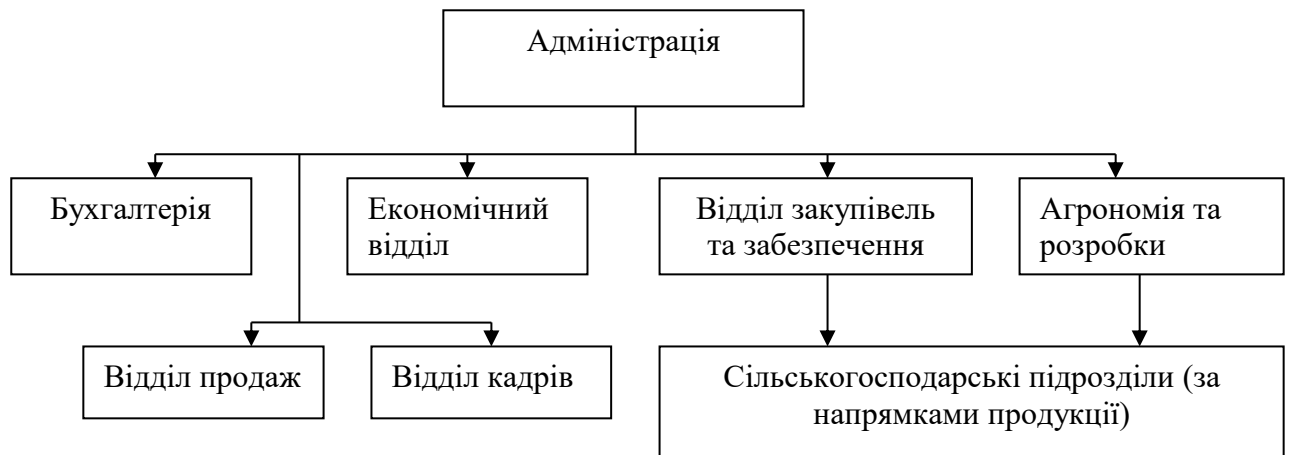


Рис. 2.1. Організаційна схема управління ТОВ «АГРО-М»

Переваги лінійно-функціональної структури:

- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність керівників за результати;
- відносно швидке здійснення рішень завдяки ієрархії.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відношень між керівниками;
- дублювання управлінських функцій;
- нечіткість відповідальності;
- опір організаційних змін.

Таким чином, подібні структури типові на підприємствах, що функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих до революційних інновацій в управлінні, тобто відповідає специфіці управління ТОВ «АГРО-М».

Заходи захисту діяльності ТОВ «АГРО-М»:

- укладання довгострокових контрактів на постачання основних видів сировини та відвантаження основних видів продукції;
- зниження витрат палива;
- застосування нових технологій виробництва; придбання нової техніки

тощо.

Продукція збувається шляхом прямого продажу по всій Україні. Канали збуту та методи продажу - вітчизняні підприємства різних форм власності по всій Україні.

Багато зусиль прикладається досліджуваним підприємством для покращення своєї продукції саме для того, щоб поступово виходити на всеукраїнський ринок.

Інформація, необхідна для характеристики розмірів підприємства ТОВ «АГРО-М» міститься у формі № 50-сг (товарна продукція, чисельність працівників, площа с.-г. угідь) та формі № 1 «Баланс» (основні та оборотні засоби).

При аналізі розмірів досліджуваного підприємства ТОВ «АГРО-М» використовується вартість основних та оборотних засобів на певну дату та (або) їх величина.

Основні техніко-економічні характеристики ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. представлені в табл. 2.1.

Аналізуючи ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. за 2018-2020 рр. відзначимо розширення обсягів діяльності за зростанням виручки на 81,5% та активів на 11,5%, хоча це не дозволило збільшити чистий прибуток, який скоротився на 11,5% і склав 637 тис. грн. в 2020 р.

Досліджуване підприємство більше ніж на 60% фінансується за рахунок власних джерел (коефіцієнт автономії зріс на 0,007 од. – до 0,164 од. на кінець 2020 р.).

Позитивним в динаміці економічних показників за звітні періоди є прискорення обороту активів на 148 днів та ріст фондівіддачі – на 133,1 %. Незважаючи на це рентабельність активів зменшилась в 2020 р. на 10,13% порівняно з 2018 р., а рентабельність діяльності – на 10,77%, що вказує на недостатньо ефективне ведення бізнесу підприємства, навіть приймаючи ріст продуктивності – виручки на працівника – з 454 тис. грн. за 2018 р. до 768 тис. грн. в 2020 р.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні характеристики ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018	
Виручка, тис. грн.	182374	237400	330923	55026	93523	148549	81,5
Валовий прибуток, тис. грн.	54023	66157	94985	12134	28828	40962	75,8
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	33604	13610	30505	-19994	16895	-3099	-9,2
Чистий прибуток, тис. грн.	19997	803	637	-19194	-166	-19360	-96,8
Активи, тис. грн.	191741	210995	213733	19254	2738	21992	11,5
Оборотні активи, тис. грн.	58892	99005	111651	40113	12646	52759	89,6
Основні засоби, тис. грн.	130913	110916	101890	-19997	-9026	-29023	-22,2
Коефіцієнт автономії	0,608	0,581	0,614	-0,027	0,033	0,007	1,1
Коефіцієнт покриття	1,250	1,322	1,568	0,072	0,246	0,318	25,5
Фондовіддача	1,39	2,14	3,25	0,75	1,11	1,85	133,1
Оборотність активів, днів	384	324	236	-59	-89	-148	-38,6
Рентабельність активів, %	10,43	0,38	0,30	-10,05	-0,08	-10,13	-97,1
Рентабельність діяльності, %	10,96	0,34	0,19	-10,63	-0,15	-10,77	-98,2
Середня чисельність працівників, чол.	402	407	431	5	24	29	7,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	34221	49447	81350	15226	31903	47129	137,7
Середня заробітна плата, тис. грн.	7,09	10,12	15,73	3,03	5,60	8,64	121,7
Виручка на працівника, тис. грн.	454	583	768	130	185	314	69,2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. відображена на рис. 2.2. де видно, що досліджуване підприємство в 2018-2020 рр. має зниження чистого прибутку, незважаючи на ріст виручки та валового прибутку.

Скорочення прибутку операційної діяльності негативно впливає на

кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, що пов'язано в т.ч. із збільшенням адміністративних витрат, в складі яких обліковуються витрати на систему управління персоналом.

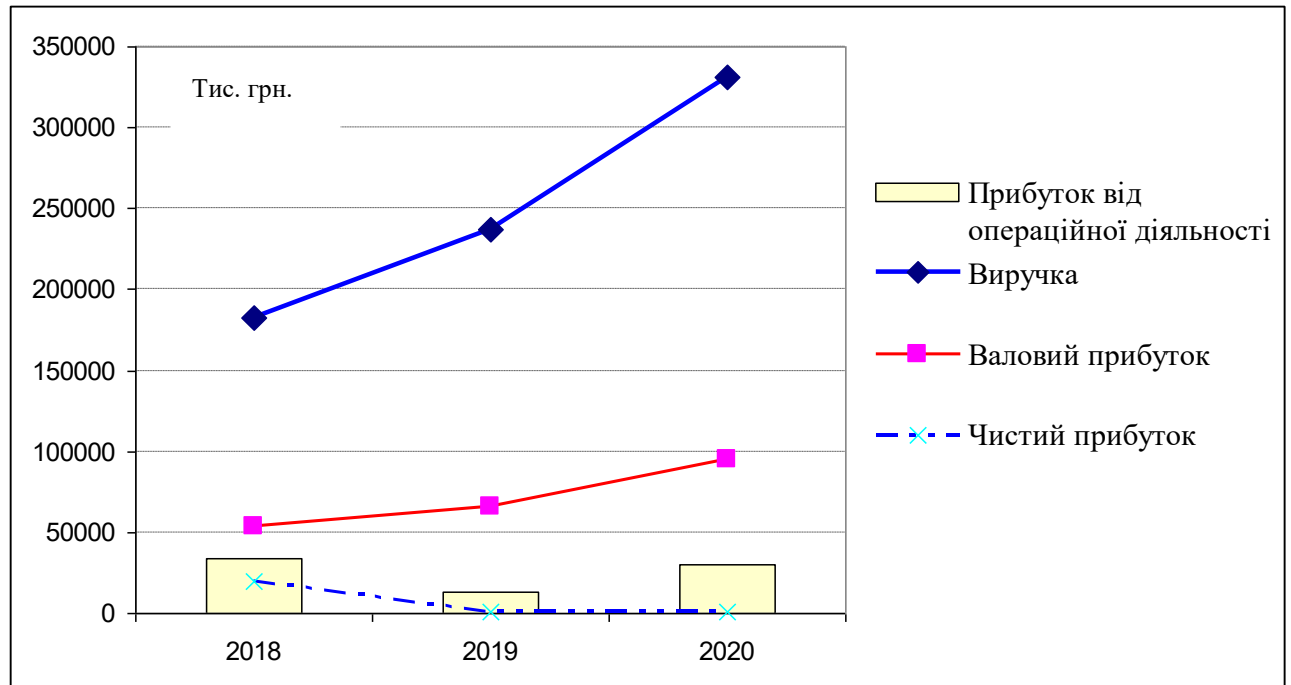


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр.

Проблеми, які впливають на діяльність підприємства:

1. Нестабільність економічної ситуації; несподіваність та нестабільність у сфері податкової політики, збільшення ставок оподаткування; криза платіжної дисципліни споживачів товариства; інфляційні процеси.

2. Товариство знаходиться на самофінансуванні. Обрана політика щодо фінансування діяльності товариства формується за рахунок використання коштів, отриманих від здійснення фінансово-господарської діяльності. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб.

3. Коронавірусні обмеження з 2020 р. щодо збуту на окремих сегментах ринку.

Отже, вагомими факторами, що можуть вплинути на діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «АГРО-М» в майбутньому:

- 1.Різкий ріст курсу валют, девальвація гривні.
- 2.Високий темп інфляції.
- 3.Ріст цін на сировину.
- 4.Зниження купівельної спроможності споживачів.
- 5.Розвиток торгівлі з країнами ЄС.
- 6.Реформи уряду, направлені на розвиток підприємницької діяльності.

2.2 Дослідження діючої системи мотивації праці у ТОВ «АГРО-М»

Система управління мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» складається з людських ресурсів, механізму управління та контролю, набору методів стимулювання, технічною базою і відповідними процесами (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Система мотивації праці ТОВ «АГРО-М»

Як видно з рис. 2.3, системний підхід щодо побудови механізму управління персоналу на підприємстві виникає на основі безпосереднього зв'язку механізму управління та контролю над людськими ресурсами і

технічною базою, тоді як на працю суттєво впливає набір методів стимулювання.

Розглянемо, як працює система мотивації праці ТОВ «АГРО-М» за такими складовими:

- людські ресурси, тобто персонал, визначають методи та засоби, які спрямовуватимуться на стимулювання продуктивності праці, вироблення тих чи інших дій персоналу керівництвом;

- набір методів стимулювання – це алгоритми розрахунку премій та стимулюючих виплат, наприклад, доплати за стаж роботи на підприємстві, ті чи інші заслуги (звичайна подяка чи доплата на особисте свято тощо, оплата курсів та навчань);

- технічна база і процеси – це забезпечення умов праці робітників та обмін інформацією;

- механізми управління та контролю – визначають критерії оцінки роботи персоналу, тобто досягнення заданих планових працівників в діяльності за напрямками бізнесу підприємства, а контроль – перевірка їх фактичних значень та виплат щодо стимулювання.

У ТОВ «АГРО-М» переважають матеріальні методи стимулювання, на кшталт премій до 10% від посадового окладу за ріст чистого квартального прибутку підприємства більше, ніж 3%. В разі перевищення чистого прибутку ТОВ «АГРО-М» більше 10% за квартал працівникам виплачується премія 5% наступні 3 місяці за звітним кварталом. Психологічні методи застосовуються не так часто, але зважаючи на особливості управління зі штату, на кожних 10 працівників припадає середня ланка управління у вигляді керівників, тобто кожен менеджер може детально знати поточний психологічний стан підлеглих та вживати заходів щодо його покращення нематеріальним заохоченнями.

Побудову та функціонування системи мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» проаналізуємо в складових складу та структури персоналу, показниками його руху, відповідними заходами та розрізом витрат на їх фінансування.

Потенціал об'єкту розвитку – склад та структуру персоналу можна дослідити в розрізі наступних категорій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники структури та складу персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Середня чисельність працівників, чол.	402	407	431	5	24	29
<i>статева характеристика:</i> чоловіки	227	225	242	-2	17	15
жінки	175	182	189	7	7	14
<i>освітній стан:</i> з вищою освітою	286	283	280	-3	-3	-6
середньою освітою	17	10	12	-7	2	-5
спеціальною технічною	99	114	139	15	25	40
<i>категорії персоналу:</i> керівники	35	36	34	1	-2	-1
адмінперсонал	57	59	63	2	4	6
робітники	310	312	334	2	22	24
<i>за віком:</i> до 25	61	58	74	-3	16	13
26-35	104	103	108	-1	5	4
36-45	156	159	165	3	6	9
від 45	81	87	84	6	-3	3
Структура, %						
<i>статева характеристика:</i> чоловіки	56,5	55,3	56,1	-1,2	0,9	-0,3
жінки	43,5	44,7	43,9	1,2	-0,9	0,3
<i>освітній стан:</i> з вищою освітою	71,1	69,5	65,0	-1,6	-4,6	-6,2
середньою освітою	4,2	2,5	2,8	-1,8	0,3	-1,4
спеціальною технічною	24,6	28,0	32,3	3,4	4,2	7,6
<i>категорії персоналу:</i> керівники	8,7	8,8	7,9	0,1	-1,0	-0,8
адмінперсонал	14,2	14,5	14,6	0,3	0,1	0,4
робітники	77,1	76,7	77,5	-0,5	0,8	0,4
<i>за віком:</i> до 25	15,2	14,3	17,2	-0,9	2,9	2,0
26-35	25,9	25,3	25,1	-0,6	-0,2	-0,8
36-45	38,8	39,1	38,3	0,3	-0,8	-0,5
від 45	20,1	21,4	19,5	1,2	-1,9	-0,7

Згідно даним табл. 2.2 ріст чисельності персоналу в 2018-2020 рр. ТОВ «АГРО-М» на 29% відбувся переважно за збільшенням чисельності робітників – на 24 особи (в структурі зростання на 0,4% - до 77,5% у 2020 р.).

Для кількісної оцінки персоналу ТОВ «АГРО-М» не застосовуються такі складові, як заробітна плата, професіоналізм, перспектива та відповідність та горизонтального та вертикального управління.

Стосовно вікової структури персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. можна відзначити збільшення частки молодих працівників (на 2,0%), яка становила в 2020 р. 17,2%. Тоді, як частки більш досвідчених працівників від 26 та вище мають незначне скорочення, що негативно впливає на якість та фах персоналу, потребуючи додаткових витрат на навчання та фінансування відповідних заходів.

Дослідити стан руху персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. можна за допомогою таких показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Середня чисельність працівників, чол.	402	407	431	5	24	29
Всього прийнято	37	42	43	5	1	6
Всього вибуло	32	18	29	-14	11	-3
з них:						
за власним бажанням	13	13	21	0	8	8
за порушення трудової дисципліни	2	2	2	0	0	0
з інших причин	17	3	6	-14	3	-11
Коефіцієнт плинності персоналу	0,04	0,04	0,05	0,00	0,02	0,02
Коефіцієнт персоналу по прийому	0,09	0,10	0,10	0,01	0,00	0,01
Коефіцієнт персоналу по вибуттю	0,08	0,04	0,07	-0,04	0,02	-0,01
Коефіцієнт обороту персоналу загальний	1,16	2,33	1,48	1,18	-0,85	0,33

Стосовно структури освіти персоналу за досліджуваний період варто

акцентувати увагу на скороченні частки персоналу з вищою освітою – на 6,2% (до 65% за 2020 р.), що вказує на відтік з підприємства фахових ресурсів.

За даними табл. 2.3 можна зробити висновок, що збільшення середньої чисельності персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. на 29 осіб зумовлено не лише розширенням сітки штатного розкладу, але й перевищенням кількості прийнятного персоналу над вибувшими. Негативним є збільшення вибуття працівників з власних причин – 21 особа за 2020 р. порівняно з 13 у 2018 р., що також збільшує плинність персоналу – на 0,02 од. (до 0,05 од. в 2020 р.). При цьому загальний оборот персоналу за 2018-2020 рр. зріс на 0,33 од. (до 1,48 од. у 2020 р.).

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. подана на рис. 2.4.

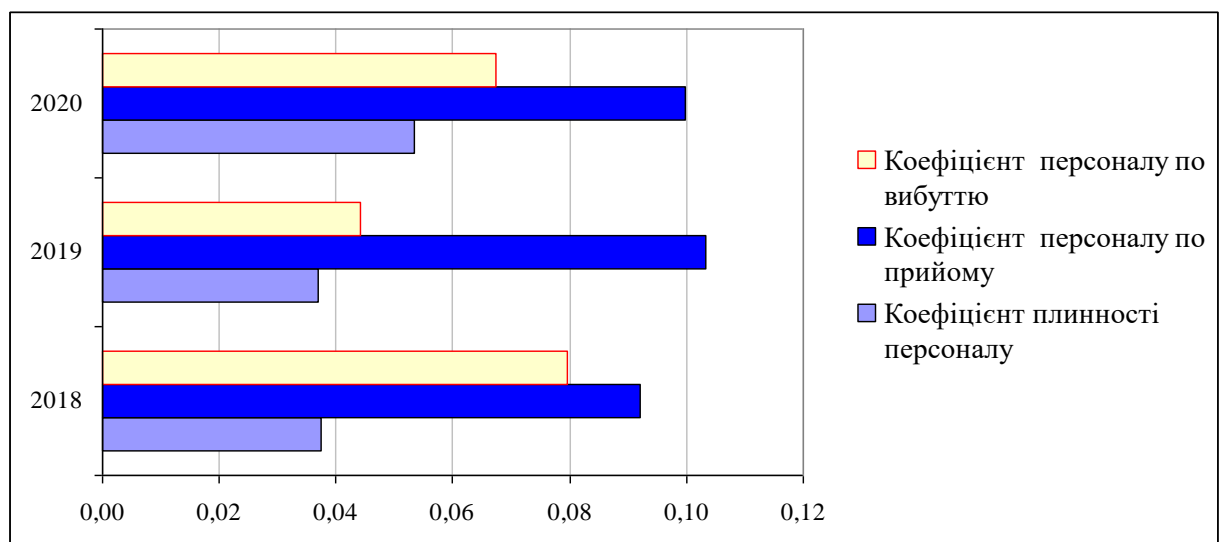


Рис. 2.4. Динаміка показників руху персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр.

Дані рис. 2.4 свідчать, що на ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. існує негативна тенденція до збільшення плинності персоналу, що пов'язано також з неефективною системою відбору персоналу (прийому на роботу), незважаючи на зменшення коефіцієнту вибуття кадрів.

Оцінити динаміку та склад витрат на управління розвитком персоналу можна за даними табл. 2.4.

Динаміка витрат на управління розвитком персоналу ТОВ «АГРО-М» в
2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018	
Середня чисельність працівників, чол.	402	407	431	5	24	29	7,2
Адміністративні витрати, тис. грн.	16868	25982	45119	9114	19137	28251	167,5
в т.ч. витрати на розвиток персоналу:	10562	12674	15893	2112	3219	5331	50,5
в т.ч. на підвищення кваліфікації (перекваліфікацію)	1560	1515	2792	-45	1277	1232	79,0
на навчання	6640	9148	11117	2508	1969	4477	67,4
на оцінку, атестації, розробку систем управління	174	205	229	31	24	55	31,6
на соціальний розвиток та ін.	2188	1806	1755	-382	-51	-433	-19,8
Витрати на розвиток персоналу на працівника, тис. грн. / чол.	26	31	37	5	6	11	40,3

Аналізуючи динаміку витрат на управління розвитком персоналу, які є складовою адміністративних, на ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 р. згідно даних табл. 2.4, видно їх збільшення на 5331 тис. грн. (або на 50,5%). При цьому найбільша за сумою стаття витрат на управління персоналом – це навчання, яка становила в 2020 р. 11117 тис. грн. (приріст порівняно з 2018 р. на 4477 тис. грн. або на 67,4%).

Негативну динаміку мають витрати на соціальний розвиток – скорочення на 433 тис. грн. в 2020 р. порівняно з 2018 р. (на 19,8%). Інші складові витрат щодо фінансування системи розвитку персоналу – на підвищення кваліфікації, на оцінку та атестації мають відповідний приріст у 79,0 та 31,6% упродовж досліджуваного періоду. Варто відзначити, що

найбільш виражена акцентована стаття витрат в системі розвитку персоналу на ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 р. - на оцінку, атестації, розробку систем управління має відносно незначну частку (обсяг) в загальній сумі таких витрат – в межах 1-2%.

Мотиваційні програми ТОВ «АГРО-М» залежать від двох чинників:

- постійний аналіз продуктивності праці, діагностика проблем в організації;
- система зворотного зв'язку;
- моніторинг задоволеності працівників умовами праці і методами мотивації.

Витрати на управління персоналом ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. відображені на рис. 2.5.

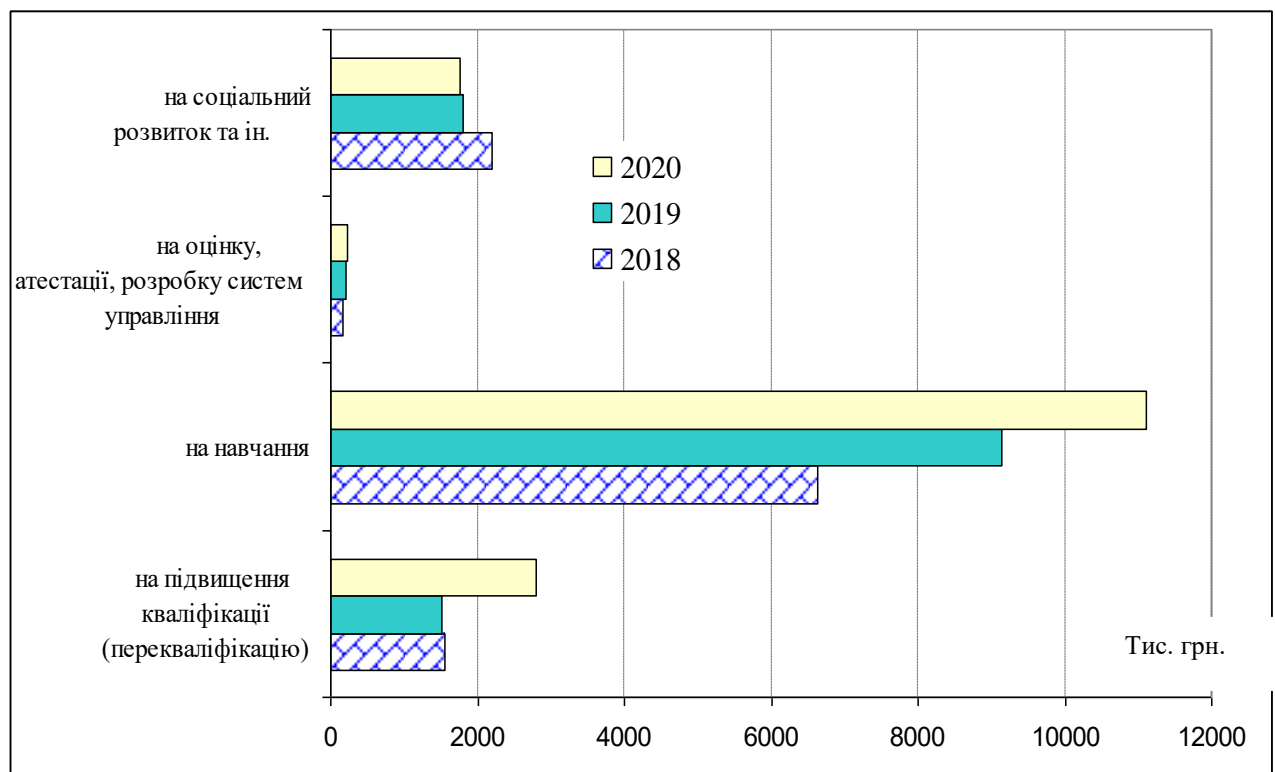


Рис. 2.5. Витрати на управління персоналом ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр.

З даних рис. 2.5 помітно, що на ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. в системі розвитку персоналу з точки зору фінансування переважають заходи щодо підвищення кваліфікації та навчання зі зростаючою динамікою, тоді як заходи оцінки, атестації та розробки систем управління становлять на рівні

біля 200 тис. грн. (до 1-2% всіх витрат на розвиток), а витрат на соціальний розвиток мають негативну тенденцію до скорочення, що зменшує потенціал та ефективність системи розвитку людських ресурсів підприємства.

Таким чином, витрати на розвиток персоналу на працівника ТОВ «АГРО-М» зросли з 26 тис. грн. в 2018 р. до 37 тис. грн. в 2020 рр., тобто на 40,3%, однак, враховуючи, що ці суми співставні з величиною 2-3 середніх плат, то даний рівень можна вважати доволі низьким в системі для даного підприємства.

Організацію нарахувань коштів на оплату праці працівників ТОВ «АГРО-М» за такими показниками, як продуктивність праці та прибутком, побудовано не вірно в зв'язку з тим, що складність структури оплати праці не забезпечено економічним обґрунтуванням (відповідності темпів зростання змінної частини заробітної плати та прибутку). Незважаючи на це, діюча система стимулювання персоналу має достатні психологічні важелі впливу на працівників.

Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, фіксуючими увагу на основних проблемах роботи з персоналом, таких, як якість виконуваної роботи, задоволеність працівників, виконавська дисципліна, плинність кадрів.

Отже, на ТОВ «АГРО-М» особливості впровадження системи мотивації персоналу потребують зусиль в наступних напрямках:

- втілення, оцінки ефективності системи матеріального та психологічного стимулювання;
- коригування впроваджених заходів стимулювання з урахуванням їх ефективності на певних інтервалах часу;
- підвищення професійних якостей управлінських працівників;
- оцінки впливу неформальних груп та індивідуального підходу до кожної з них.

2.3 Оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «АГРО-М»

Оцінку ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» за 2018-2020 рр. проведемо в розрізі аналізу витрат на оплату праці, мотивацію, заходи навчання та підвищення кваліфікації та інших порівняно з результатами діяльності підприємства.

Інформаційна база дослідження ефективності системи мотивації персоналу має включати:

- організаційні документи, пов'язані з рухом кадрів (штатний розклад, накази, посадові інструкції тощо);
- фінансові документи (відомості нарахування заробітної плати, преміювання тощо);
- фінансова та управлінська звітність щодо результатів діяльності підприємства.

Показники підвищення фаху та оцінки працівників ТОВ «АГРО-М» в 2018-2017 рр. зведені в табл. 2.5.

Досліджуючи ефективність заходів підвищення фаху персоналу досліджуваного підприємства ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр., зрозуміло, що дані витрати не є продуктивними, так як на підприємстві зростає частка працівників, які не пройшли атестацію.

При цьому витрати на оцінку та атестацію персоналу досліджуваного підприємства в розрахунку на особу зросли на 56,2% за 3 роки і становили 650 грн. в 2020 р.

Так, з 287 атестованих в 2018 р., 11,1% не пройшли атестацію, а в 2019 р. – 305 чоловік – 14,1%, і в 2020 р. з 294 чол. вже 16,3% не відповідали професійним вимогам незважаючи на ріст витрат на навчання на одного працівника з 113 тис. грн. в 2018 р. до 146 тис. грн. в 2020 р., а також витрат на підвищення кваліфікації – зі 42 тис. грн. до 73 тис. грн. за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5

Показники підвищення фаху та оцінки працівників ТОВ «АГРО-М»

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018	
Витрати на підвищення кваліфікації (перекваліфікацію), тис. грн.	1560	1515	2792	-45	1277	1232	79,0
Витрати на навчання, тис. грн.	6640	9148	11117	2508	1969	4477	67,4
Витрати на оцінку та атестації, тис. грн.	120	175	192	55	17	72	60,0
Кількість працівників, які отримали підвищення кваліфікації та перекваліфікації	37	33	38	-4	5	1	2,7
Кількість працівників, які отримали додаткове навчання	59	64	76	5	12	17	28,8
Кількість працівників, які були атестовані	287	305	294	18	-11	7	2,4
з них, які не пройшли атестацію	32	43	48	11	5	16	50,0
Частка атестованих в загальній чисельності персоналу, %	71	75	68	4	-7	-3	-4,5
Частка працівників з атестованих, які не пройшли атестацію, %	11,1	14,1	16,3	2,9	2,2	5,2	46,4
Витрати на підвищення кваліфікації та перекваліфікації на одного працівника, тис. грн.	42	46	73	4	28	31	74,3
Витрати на навчання на одного працівника, тис. грн.	113	143	146	30	3	34	30,0
Витрати на оцінку та атестації на одного працівника, тис. грн.	0,42	0,57	0,65	0,16	0,08	0,23	56,2

Динаміку показників підвищення фаху та оцінки працівників ТОВ «АГРО-М» в 2018-2107 рр. можна побачити на рис. 2.6.

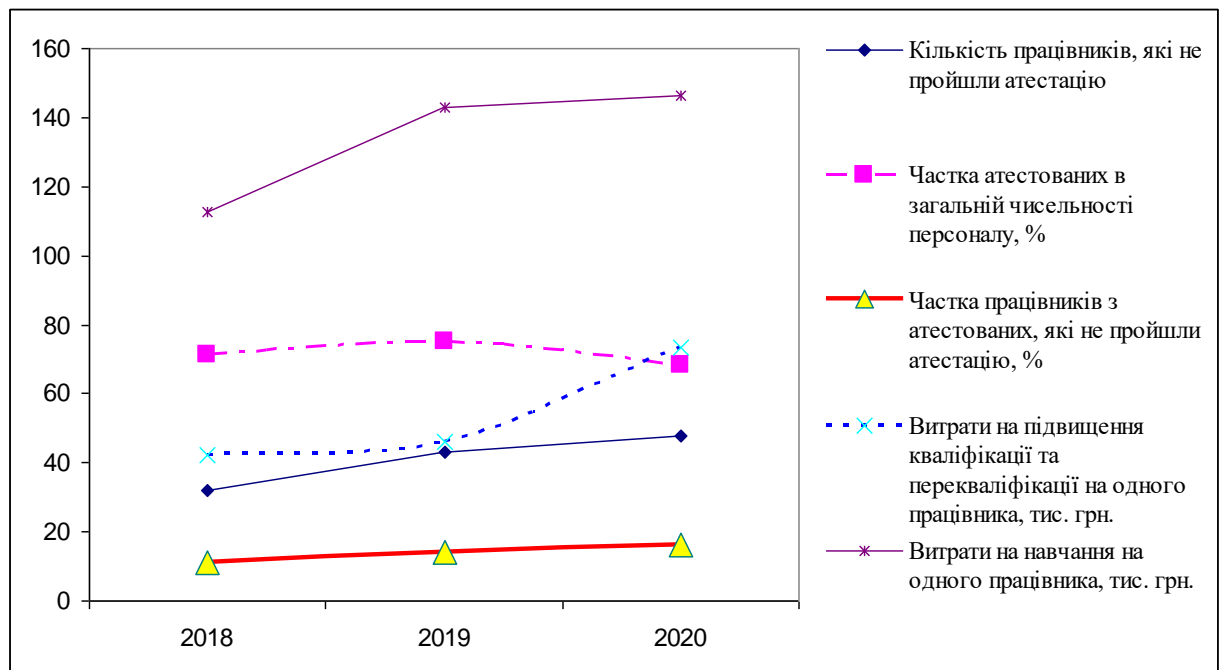


Рис. 2.6. Динаміка показників підвищення фаху та оцінки працівників ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр.

З даних рис. 2.6 помітно, що навіть при скороченні частки атестованих працівників ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. та зростанні витрат на підвищення кваліфікації та навчання в середньому на одну особу, на підприємстві зменшується чисельність осіб, які не відповідають атестаційним вимогам, показуючи неефективність системи розвитку персоналу за професійною складовою.

Доцільно порівняти показники витрат на навчання персоналу з підходами щодо фінансування складової трудової мотивації – оплатою праці.

Показники мотивації персоналу в системі соціального розвитку ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. проаналізуємо за даними табл. 2.6.

Аналізуючи ефективність мотивації в системі соціального розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. згідно даним табл. 2.1, відзначимо, що при збільшенні чисельності персоналу та фонду оплати праці (на 47129 тис. грн. або на 137,7%) з відповідним ростом середньої заробітної плати на 8,64 тис. грн. (або на 121,7%), темп росту мінімальної заробітної плати упродовж

аналізованого періоду випереджає зазначені показники, маючи приріст у 34,3%.

Таблиця 2.6

Показники мотивації персоналу в системі соціального розвитку ТОВ
«АГРО-М» в 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			Відносно 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018	
Середня чисельність працівників, чол.	402	407	431	5	24	29	7,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	34221	49447	81350	15226	31903	47129	137,7
Середня заробітна плата, тис. грн.	7,09	10,12	15,73	3,03	5,60	8,64	121,7
з неї мотиваційні виплати, тис. грн.	1,03	1,84	3,52	0,81	1,68	2,49	241,7
Доля мотиваційних виплат на працівника в загальній сумі витрат на оплату праці, %	15	18	22	4	4	8	54,1
Мінімальна заробітна плата, грн.	3723	4173	5000	450	827	1277	34,3
Співвідношення середньої заробітної плати та мінімальної	1,9	2,4	3,1	0,5	0,7	1,2	65,1

Це вказує на помірний ефективний аспект матеріальної мотивації відповідно до зміни соціальних стандартів в країні, навіть зважаючи на збільшення долі мотиваційних виплат у складі витрат на оплату праці з 15% у 2018 р. до 18% у 2019 р. та 22% у 2020 р.

Показники оплати персоналу щодо соціального розвитку досліджуваного підприємства ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. відображені на рис. 2.7.

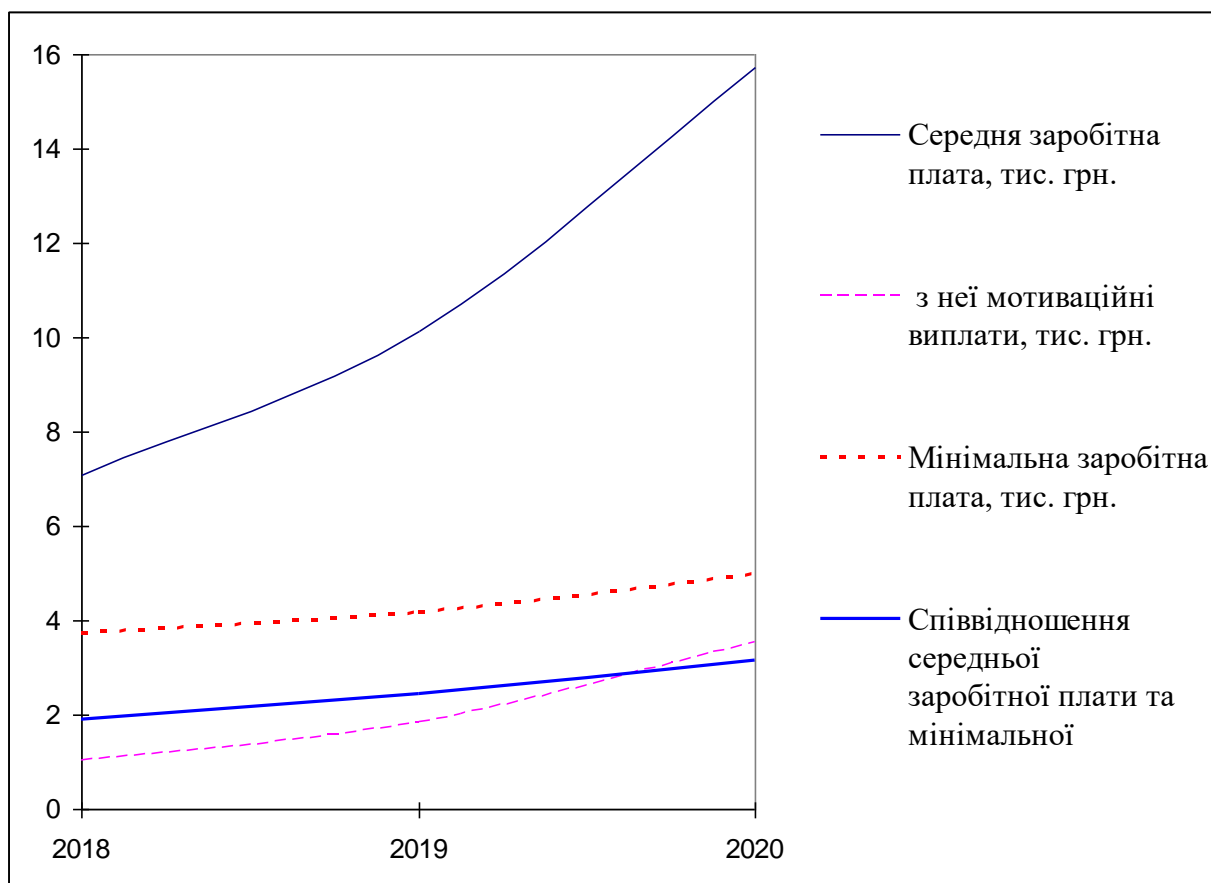


Рис. 2.7. Показники оплати персоналу щодо соціального розвитку ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр.

За даними рис. 2.7 видно, що мотиваційні виплати у 2018-2020 рр. ТОВ «АГРО-М» майже ідентичні показникам мінімальної заробітної плати в країні, тоді як співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві має суттєве скорочення. Отже, прив'язка матеріальної складової соціальної складової мотивації персоналу до мінімальних заробітних в країні не є ефективним способом розвитку персоналу, на що можуть вказувати і узагальнюючі показники.

Узагальнюючі показники ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» за 2018-2020 рр. представлені в табл. 2.7.

Як свідчать дані табл. 2.7, упродовж 2018-2020 рр. витрати на розвиток персоналу ТОВ «АГРО-М» мають менші темпи зростання (50,5%), порівняно з темпами росту витрат на оплату праці (137,7%), що свідчить про

недосконалість як заходів щодо управління, так і механізму їх фінансування на підприємстві.

Таблиця 2.7

Узагальнюючі показники ефективності системи управління та мотивацією персоналом ТОВ «АГРО-М» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2020 - 2018, %
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018	
Витрати на розвиток персоналу, тис. грн.	10562	12674	15893	2112	3219	5331	50,5
Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн.	34221	49447	81350	15226	31903	47129	137,7
Всього витрат на персонал, тис. грн.	44783	62121	97243	17338	35122	52460	117,1
Співвідношення витрат на розвиток персоналу та витрат на оплату праці	0,31	0,26	0,20	-0,05	-0,06	-0,11	-36,7
Доля витрат на оплату праці в собівартості реалізованої продукції	0,27	0,29	0,34	0,02	0,06	0,08	29,3
Доля витрат на розвиток персоналу в адміністративних витратах	0,63	0,49	0,35	-0,14	-0,14	-0,27	-43,7
Коефіцієнт рентабельності загальних витрат на персонал	0,45	0,01	0,01	-0,43	-0,01	-0,44	-98,5
Виручка на гривню витрат на персонал, грн.	4,07	3,82	3,40	-0,25	-0,42	-0,67	-16,4

При цьому співвідношення таких груп витрат зменшилось з 0,31 од. за 2018 р. до 0,20 од. за 2020 р.

Відзначимо, що витрати на оплату праці також мають збільшення своєї частки в собівартості реалізованої продукції за 3 роки – на 8% (до 34% у 2020 р.), що вказує на переважання матеріальної складової в мотиваційній складовій розвитку персоналом. Тоді як доля безпосередньо витрат на

розвиток персоналу у складі адміністративних має тенденцію до скорочення з 0,63 од. у 2018 р. – до 0,35 од. у 2020 р. Незважаючи на ріст виручки, її показник на гривню витрат на персонал скоротився на 16,4 % у 2020 р. (до 3,40 грн.) порівняно з 2018 р., в якому складав 4,07 грн., а це є свідченням непродуктивності системи управління персоналом підприємства, на що вказує і падаючий прибуток за 2018-2020 рр.

Динаміка узагальнюючих показників ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» за 2018-2020 рр. подана на рис. 2.8.

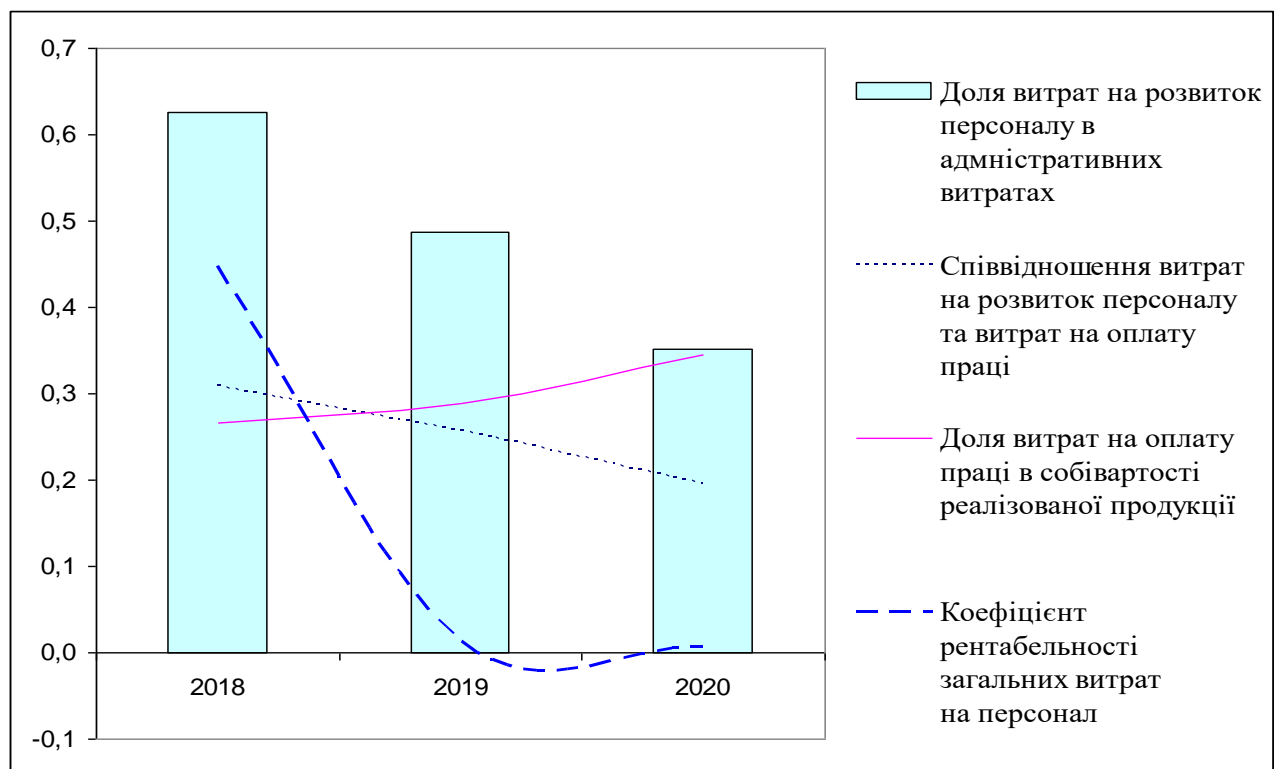


Рис. 2.8. Динаміка узагальнюючих показників ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» за 2018-2020 рр.

Оцінюючи характер зміни узагальнюючих показників ефективності системи мотивації персоналу за даними рис. 2.8 на ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр., помітно, що падіння рентабельності загальних витрат на персонал пов'язано, в т.ч. з нарощенням долі витрат на оплату праці в собівартості

реалізованої продукції та зменшенням співвідношення витрат на розвиток персоналу та мотиваційно-зарплатних виплат.

Можна визначити такі заходи щодо покращання системи мотивації персоналу на підприємстві:

1. Визначення та розробка стратегії розвитку персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

2. Побудова ефективної системи управління персоналом, яка покликана забезпечити функціонування управління персоналом у динамічному середовищі.

3. Впровадження системи кадрового планування та маркетингу персоналу.

4. Розробка дієвих заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики (набору і відбору персоналу, атестації, підвищення кваліфікації, нематеріальних методів стимулювання праці, щодо ефективності системи матеріального стимулювання).

5. Проведення роботи із забезпечення умов для отримання співробітниками підприємств профільної освіти.

Система мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» в комплексі застосування сучасних технологій має передбачати:

- участь працівників у проектах підприємства;
- оцінку кваліфікації персоналу та напрямків її підвищення;
- контроль витрат на розвиток персоналу з кореляцією між витратами на оплату праці та мотивації;
- організацію документообігу на всіх ділянках бізнес-процесів підприємства;
- систему соціального забезпечення і гарантій, що забезпечує ряд виплат та послуг працівникам організації, таких як, наприклад, страхування, медичне обслуговування на виробництві, організація відпочинку, санаторного лікування, надання одноразової допомоги при виході на пенсію, та ін.

Таким чином, людські відносини між працівниками та підлеглими ТОВ

«АГРО-М» є основною ефективною мотивацією праці, тому ця складова потребує найбільшої уваги і містить максимальні резерви для розкриття свого потенціалу та вдосконалення, що наразі використовуються неефективно з точки зору розподілу грошових коштів на преміальні та стимулюючі виплати в контексті з практичною відсутністю нематеріальних (психологічних) методів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АГРО-М»

3.1 Шляхи удосконалення системи мотивації праці персоналу ТОВ «АГРО-М»

Найбільш суттєвими та прямими факторами управління мотивації персоналу на підприємстві є особливості виробництва та психологічні умови роботи для працівників, які вже формуються з урахуванням відголосу НТП чи наслідків змін макросередовища.

Зважаючи на результати попереднього або повного аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві, вона завжди має резерви для підвищення ефективності, тобто вдосконалення.

Дерево цілей системи підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» представлено на рис. 3.1.

У положенні про оплату праці підприємства повинні бути відображені види і джерела виплат премій, які носять систематичний характер:

- за рахунок собівартості;
- за рахунок чистого прибутку.

Положення про преміювання повинно містити перелік показників, за досягнення яких може бути виплачена премія, за рахунок яких джерел можуть виплачуватися разові виплати і т.д.

Система мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» має також включати такі елементи.

1. Розуміння спільної мети.

Співробітник має розуміти свою роль у компанії і розділяти загальну місію, хотіти бути частиною загального результату. Неможливо мотивувати людей, які не знають, для чого роблять свою роботу.

2. Фокус на щасті співробітників.



Рис. 3.1. Дерево цілей підвищення ефективності мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М»

Інструмент формується на підставі ставлення компанії до особистих інтересів працівників, яким важливо не відчувати себе «в рабстві», а мати баланс між роботою і особистим простором і знати, що компанія їх у цьому підтримує.

3. Можливість зростання.

Люди хочуть працювати в компанії, де немає обмежень у професійному та особистісному розвитку. До роботодавця, який не може запропонувати можливість кар'єрного росту, навряд чи прийдуть перспективні і амбітні кадри.

4. Керівник у ролі наставника.

Керівник має стати коучем для своєї команди і не ставити задачі, які в самому формулюванні мають на увазі рішення. «Як думаєш, що ми можемо зробити, щоб досягти потрібних показників?» Такі питання дозволяють працівнику самостійно вирішувати, як він досягне мети.

5. Соціалізаційна функція компанії.

Комфорт компанії для співробітника, можливість вчитися і рости в ньому, утворення цінних соціальних зв'язків усередині ком'юніті.

Основа складових мотивації персоналу, орієнтованої на майбутнє, передбачає здійснення ряду наступних заходів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Соціально-економічні заходи управління персоналом

ТОВ «АГРО-М»

Заходи щодо підвищення ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» сплануємо з урахуванням ланцюгових темпів росту складових фінансових результатів (виручки, собівартості реалізації, адміністративних витрат, операційного та чистого прибутку), визначивши потенціал фінансування відповідних заходів та сум витрат.

Основні економічні складові, що впливають на вибір системи мотивації

персоналу: фінансове планування (бюджетування тощо); стимулювання; просування по кар'єрній драбині; склад заробітної плати; механізм преміювання; інші вузькоспеціалізовані методи.

Планові витрати системи розвитку персоналу в фінансових результатах ТОВ «АГРО-М» в 2022 р. представимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Планові витрати системи розвитку персоналу в фінансових результатах
ТОВ «АГРО-М» в 2021-2022 р.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2022 - 2020, %
	2020	2021 оцінка	2022 план	2021/ 2020	2022 / 2021	2022 / 2021	
Чисельність осіб	431	433	435	2	2	4	0,9
Виручка, тис. грн.	330923	436818	589705	105895	152886	258782	78,2
Собівартість реалізації, тис. грн.	235938	309079	411075	73141	101996	175137	74,2
Адміністративні витрати, тис. грн.	45119	67678,5	108285,6	22560	40607	63167	140,0
Чистий прибуток, тис. грн.	637	900	1400	263	500	763	119,8
Витрати на розвиток персоналу, тис. грн.	15893	16500	17200	607	700	1307	8,2
<i>в т.ч. на підвищення кваліфікації (перекваліфікацію)</i>	2792	2800	3000	8	200	208	7,4
<i>на навчання</i>	11117	12000	10000	883	-2000	-1117	-10,0
<i>на оцінку, атестації, розробку систем управління</i>	229	250	600	21	350	371	162,0
<i>на соціальний розвиток та ін.</i>	1755	1450	3600	-305	2150	1845	105,1
Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн.	81350	83655,6	86130	2306	2474	4780	5,9
Всього витрат на персонал (оплата праці та розвиток), тис. грн.	97243	100155,6	103330	2913	3174	6087	6,3
Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на працівника, тис. грн.	37	38	40	1	1	3	7,2
Загальні витрати на персонал в розрахунку на працівника, тис. грн.	226	231	238	6	6	12	5,3

Згідно даних табл. 3.1 можна зазначити, що в 2022 р. порівняно з 2020 р.

при рості виручки на 78,2 % чистий прибуток має перевищити темп її зростання і становити 1400 тис. грн. (приріст 119,8%) за умов зниження темпів росту собівартості до 74,2%, що дозволить збільшити витрати на розвиток персоналу в межах 1300 тис. грн. (приріст порівняно з 2020 р. на 8,2%).

ТОВ «АГРО-М» може оптимізувати структуру витрат на розвиток персоналу до 2022 р. за рахунок скорочення витрат на навчання до 10000 грн. порівняно з 11117 тис. грн. в 2020 р. в зв'язку з тим, що дані витрати не завжди призводили до відповідності атестаційних вимог підприємства. Однак, витрати на підвищення кваліфікацій до 2022 р. доцільно збільшувати в межах не більше 208 тис. грн. (на 7,4%) порівняно з 2020 р. В розрахунку на працівника сума витрат на розвиток до 2022 р. може бути збільшена до 40 тис. грн. порівняно з очікуваними 38 тис. грн. на 2021 р., а загальна сума витрат з урахуванням оплати праці – до 238 тис. грн. в 2022 р. (приріст 5,3% порівняно з 2020 р.).

Планові фінансові результати та витрати на систему розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» до 2022 р. відобразимо на рис. 3.3.

Планова динаміка складових фінансових результатів ТОВ «АГРО-М» та витрат на розвиток персоналу до 2022 р. згідно даних рис. 3.3 вказує на те, що підприємству доцільно оптимізувати величину витрат на оплату праці не вище за обсяг адміністративних витрат при відносно повільно зростаючому темпу витрат на розвиток персоналу.

Мотивація як чинник людських відносин в організації системи управління персоналом на підприємстві базується на таких напрямках:

- адаптація гнучкої кадрової політики підприємства до особливостей організації праці;
- аналіз раціональності використання робочого часу;
- своєчасне включення в систему преміювання нових механізмів заохочення до продуктивної праці без перевитрат фонду оплати праці;
- покращення стану побутових приміщень для відпочинку та відновлення персоналу;

- винайденні розумного консенсусу між трудовою активністю і творчою ініціативою працівників;
- організація курсів підвищення кваліфікації для робітників;
- впровадження системи оцінки праці персоналу за рейтинговою системою на основі атестації працівників та робочих місць з перспективою зарахування до кадрового резерву та підвищення заробітної платні.

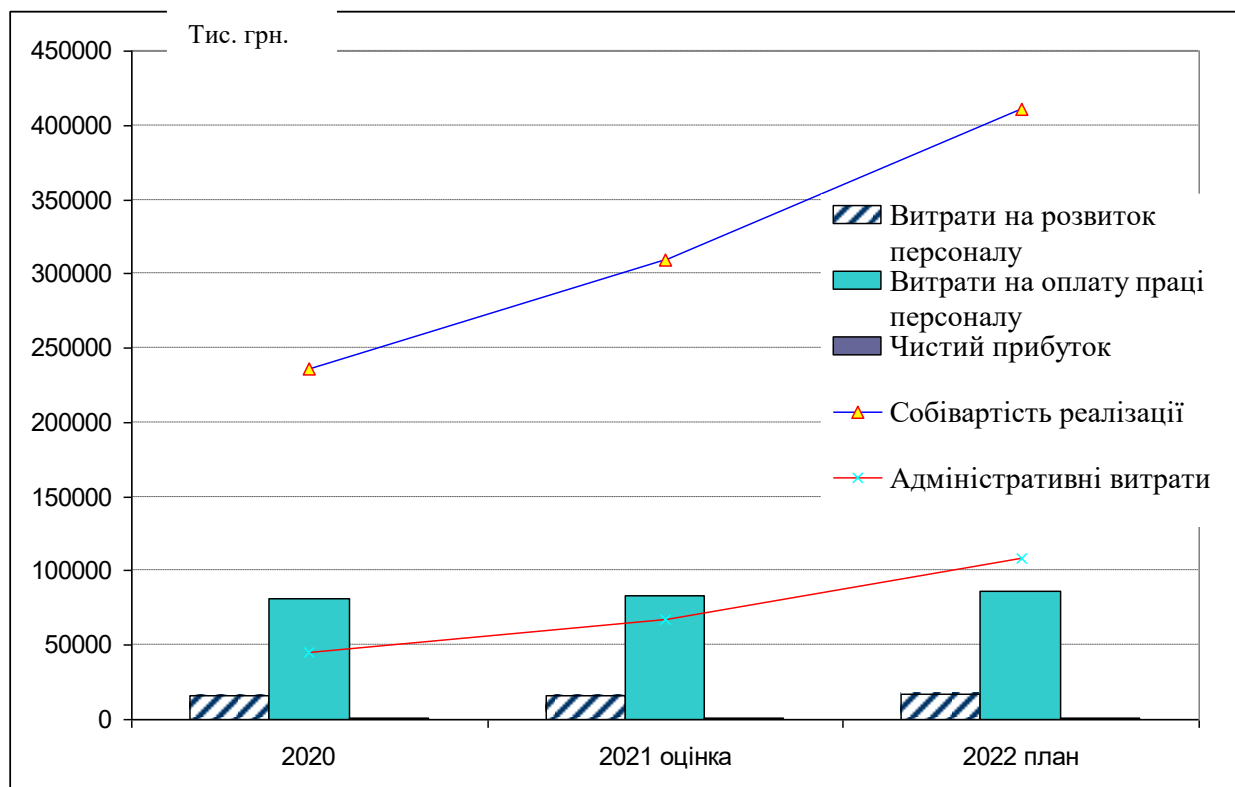


Рис. 3.3. Планові фінансові результати та витрати на систему розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» до 2022 р.

Заходи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві зведені в у табл. 3.2.

Практична реалізація системи мотивації персоналу у ТОВ «АГРО-М» може бути пов'язана як зі змінами в роботі відділу кадрів, так і створенням відокремленого підрозділу на базі відділу охорони праці чи іншого спеціалізованого відділу (структурної одиниці), функціями якого буде:

- моніторинг сучасних змін в організації праці за передових підприємствах галузі (в т.ч. закордонних);
- розробка відповідних пропозицій керівництву підприємства з покращення організації праці;
- складання системи індикаторів та показників для аналізу рівня організації праці;
- організація пілотних (експериментальних) проектів щодо запровадження розроблених заходів.

Таблиця 3.2

Основні заходи вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М»

Заходи	Методи здійснення заходів	Цілі	Показники
Оптимізація системи мотивації праці	Впровадження сучасних адаптованих моделей під специфіку діяльності підприємства та психології персоналу	Максимальна віддача персоналу в роботі та оптимізація витрат на оплату праці	Продуктивність праці
Застосування прогресивних принципів та методів управління	Розмежування повноважень в управлінні	Використання програмно – цільового підходу з використанням досягнень НТП	Індекс згуртованості колективу та ефективності структури управління
Технічне переоснащення виробничої бази	Оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій виробництва	Мінімізація загальних витрат на управління виробництвом і виробництво продукції	Затратовіддача, рентабельність
Єдність колективних інтересів	Розробка кодексу поведінки працівників	Єдність інтересів структурних підрозділів підприємства та особистостей	Індекс задоволення працівників працею та колективом
Організаційні та адміністративні міри	Структуровані накази та розпорядження	Підвищення ефективності загального управління системою праці	Загальна величина виручки (продаж), прибутку тощо

Визначення напрямків вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві має ґрунтуватись на детальному глибинному аналізі як психологічних відносин в мікросередовище суб'єкта господарювання, так і на

сучасних принципах наукової побудови праці та адаптованому передовому закордонному досвіді.

Доповнений реєстр щодо узагальнення нарахованих виплат (доходів) персоналу дає можливість інформативного отримання про склад таких виплат на рахунках бухгалтерського обліку з необхідною аналітикою, в т.ч. по звільняються співробітникам, а обліковий реєстр для ПДФО дозволить контролювати види нарахованого ПДФО при відображенні його в обліку (звітності) і сплаті в бюджет.

Нарахування ПДФО здійснюється в розрізі кожної фізичної особи. Первинним документом для обліку ПДФО є розрахунково-платіжна відомість, яка складається на основі даних особових рахунків. Дані розрахункових відомостей узагальнює зведена відомість розрахунків з персоналом з оплати праці.

Таким чином, на ТОВ «АГРО-М» для удосконалення обліку витрат на мотивацію праці персоналу рекомендовано:

- закріпити порядок руху інформації про нарахування та сплату податків на підприємстві в наказі про обліку політику з відповідними графіками документообігу;

- додати в практику обліку реєстри обліку витрат на заробітну плату для розрахунку податку на прибуток, для ЄСВ та ПДФО – в розрізі категорій працівників тощо;

- розкривати в управлінській звітності інформацію щодо нарахованих та сплачених витрат на оплату праці та податків, інформація яких відображена в обліку та податкових деклараціях.

Отже, методи та напрямки формування системи мотивації на ТОВ «АГРО-М» можна згрупувати в:

- організаційно-розпорядчі – використання встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм;

- економічні – прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової

потреби в кадрах і джерел її забезпечення й ін.;

- соціально-психологічні – конкретні заходи і засоби впливу на процес формування й розвитку трудового колективу й окремих працівників;

- державно - управлінські.

Напрямки покращення організаційних заходів в системі мотивації праці ТОВ «АГРО-М» мають складатись з таких елементів:

- виявлення причин відходу чи ухилення від роботи;

- опитування персоналу з метою визначення чекань співробітників від роботи;

- розробка ефективних процедур наймання, співбесіди і професійної орієнтації;

- розробка ефективних програм соціалізації, підготовки, розвитку кар'єри;

- засвоювання груп якості;

- розробка схем поділу прибутку;

- створення програми по відходу за дітьми і послугам допомоги літнім працівникам;

- збереження конкурентоздатного розміру оплати праці.

Фінансово-економічна діяльність з урахуванням вдосконалення системи мотивації праці ТОВ «АГРО-М» має бути спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів, а також підвищення прибутковості шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат.

3.2 Розробка ефективної системи мотивації праці персоналу в сучасних умовах

Структуру ефективної системи розвитку персоналом ТОВ «АГРО-М» можна спланувати через:

- визначення потреби в персоналі з урахуванням стратегії розвитку підприємства;
- формування належного чисельного та якісного складу персоналу;
- створення розвиненої системи загальної та професійної підготовки кадрів;
- адаптацію працівників на підприємстві;
- оцінку діяльності та атестацію кадрів з орієнтацією на заохочення та кар'єрне просування працівників за результатами праці;
- забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування трудової кар'єри;
- здійснення кадрової політики щодо зв'язку із ринком праці.

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» потрібно планувати кар'єру серед категорій працівників, обираючи з доступних моделей:

1. Професійна (для управлінської категорії).
2. Внутрішньоорганізаційна (для керівників).

Необхідно створювати наступні умови:

1. Враховувати об'єктивні аспекти професійного росту.
2. Формувати кадровий резерв.
3. Пов'язувати особисті цілі підлеглих та цілі підприємства.
4. Враховувати особисті цілі працівників.
5. Зацікавити людей до процесу планування кар'єри.
6. Документувати результати процесу планування.
7. Не забувати про:
 - обмежений строк дії мотивуючого фактору;

- перспективних співпрацівників;
- особливості управління.

Нова система мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» має передбачити:

- градацію надбавок від кількості років, відпрацьованих на підприємстві (до 5 років + 100 грн. за кожен рік, від 5 років + 200 грн.);
- прогресивну шкалу за віком (до 30 років + 50 грн. за кожен рік, до 45 років включно + 70 грн., далі додається ще 300 грн.);
- водночас до вказаних сум додаються відсотки 0,2% за кожен відповідний рік в разі досягнення підприємством планового квартального прибутку в 3% та 0,3% від нарахованої мотивації при безпосередній участі підрозділу підприємства в досягнутому зверхнормативному прибутку.

Попередні розрахунки орієнтовних сум на мотивацію персоналу зведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Мотиваційна сітка персоналу ТОВ «АГРО-М» з 2022 р. до посадового окладу

Вік / кількість відпрацьованих років на підприємстві	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Участь в кварталному прибутку, %
20	200	300	400	500	600	800	1000	1200	1400	1600	0,2
25	250	350	450	550	650	850	1050	1250	1450	1650	0,4
30	300	400	500	600	700	900	1100	1300	1500	1700	0,6
35	370	470	570	670	770	970	1170	1370	1570	1770	0,8
40	440	540	640	740	840	1040	1240	1440	1640	1840	1
45	510	610	710	810	910	1110	1310	1510	1710	1910	1,2
50	610	710	810	910	1010	1210	1410	1610	1810	2010	1,4
55	810	910	1010	1110	1210	1410	1610	1810	2010	2210	1,6
60	1110	1210	1310	1410	1510	1710	1910	2110	2310	2510	1,8
Участь підрозділу працівника в прибутку, %	0,1	0,4	0,7	1	1,3	1,6	1,9	2,2	2,5	2,8	

Так, наприклад, з посадовим окладом в 10 000 грн. робітник віком 37 років та який відпрацював на підприємстві 7 років матиме надбавку в 1240 грн. та за умов виконання квартального прибутку загалом: $10000+1240+1240*1\%=11252$ грн., та при участі в прибутку підрозділом ще $11252+11252*1,9\%=11465$ грн. (рис. 3.4).

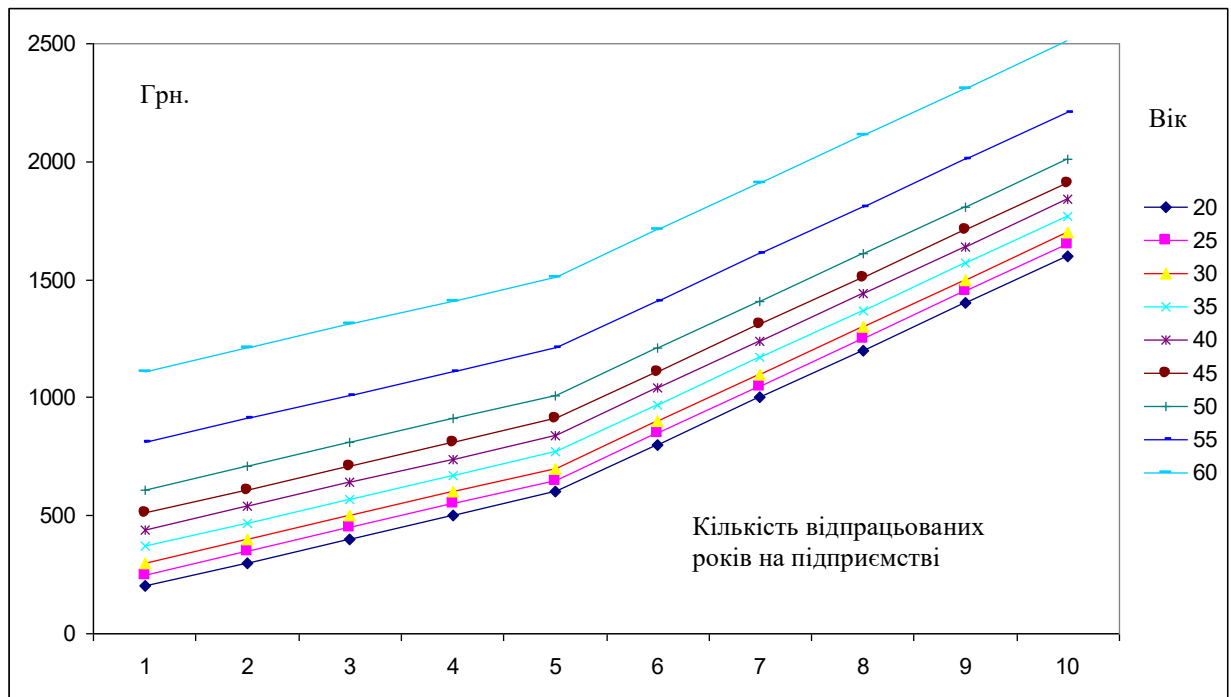


Рис. 3.4. Розрахункові діапазони мотиваційних виплат ТОВ «АГРО-М» на 2022 р.

За попередніми оцінками, таку систему мотивації доцільно застосувати якнайменш від 80% штатного персоналу, за яким фонд оплати праці має передбачати резерв від планового до 15-17%.

Планові показники ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» до 2022 р. узагальнено в табл. 3.4.

Як показують планові розрахунки, наведені в табл. 3.4, ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» до 2022 р. може бути підвищена за таких умов при:

- зростанні виручки на гривню витрат на персонал до 5,71 тис. грн. (або на 67,7%) порівняно з 2020 р.;
- зниженні долі витрат на оплату праці в собівартості реалізації до 21 % порівняно з 34% за 2020 р.;
- збільшенні співвідношення витрат на розвиток персоналу та витрат на оплату праці до 0,2 од. порівняно з 0,195 в 2020 р.;
- скороченні долі витрат на розвиток персоналу в адміністративних витратах до 16% порівняно з 35% в 2020 р.

Таблиця 3.4

Планові показники ефективності системи розвитку персоналу
ТОВ «АГРО-М» до 2022 р.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2022 - 2020, %
	2020	2021 оцінка	2022 план	2021/ 2020	2022 / 2021	2022 / 2021	
Співвідношення витрат на розвиток персоналу та витрат на оплату праці	0,195	0,197	0,200	0,002	0,002	0,004	2,2
Доля витрат на оплату праці в собівартості реалізованої продукції	0,34	0,27	0,21	-0,07	-0,06	-0,14	-39,2
Доля витрат на розвиток персоналу в адміністративних витратах	0,35	0,24	0,16	-0,11	-0,08	-0,19	-54,9
Коефіцієнт рентабельності загальних витрат на персонал	0,007	0,009	0,014	0,002	0,005	0,007	106,8
Виручка на гривню витрат на персонал, грн.	3,40	4,36	5,71	0,96	1,35	2,30	67,7
Середня заробітна плата, тис. грн.	15,73	16,10	16,50	0,37	0,40	0,77	4,9
в т.ч. мотиваційні виплати, тис. грн.	3,52	3,92	4,37	0,40	0,45	0,85	24,1
Частка мотиваційних виплат в заробітній платі	0,22	0,24	0,26	0,02	0,02	0,04	18,3

Вдосконалення планування продуктивності персоналу в системі управління мотивації на підприємстві має відбуватись в наступних напрямках: вибору оптимального методу встановлення націнки на продукцію; розрахунку (планової) величини доходу (прибутку) за групами або видами продукції; визначення величин допустимого природного убутку, який впливатиме на прибуток звітного періоду; оцінки співвідношення закупівельних, звичайних і цін на реалізацію; визначення щільності зв'язку з

бюджетом закупівель.

Планові показники ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» на 2021-2022 рр. відображені на рис. 3.5.

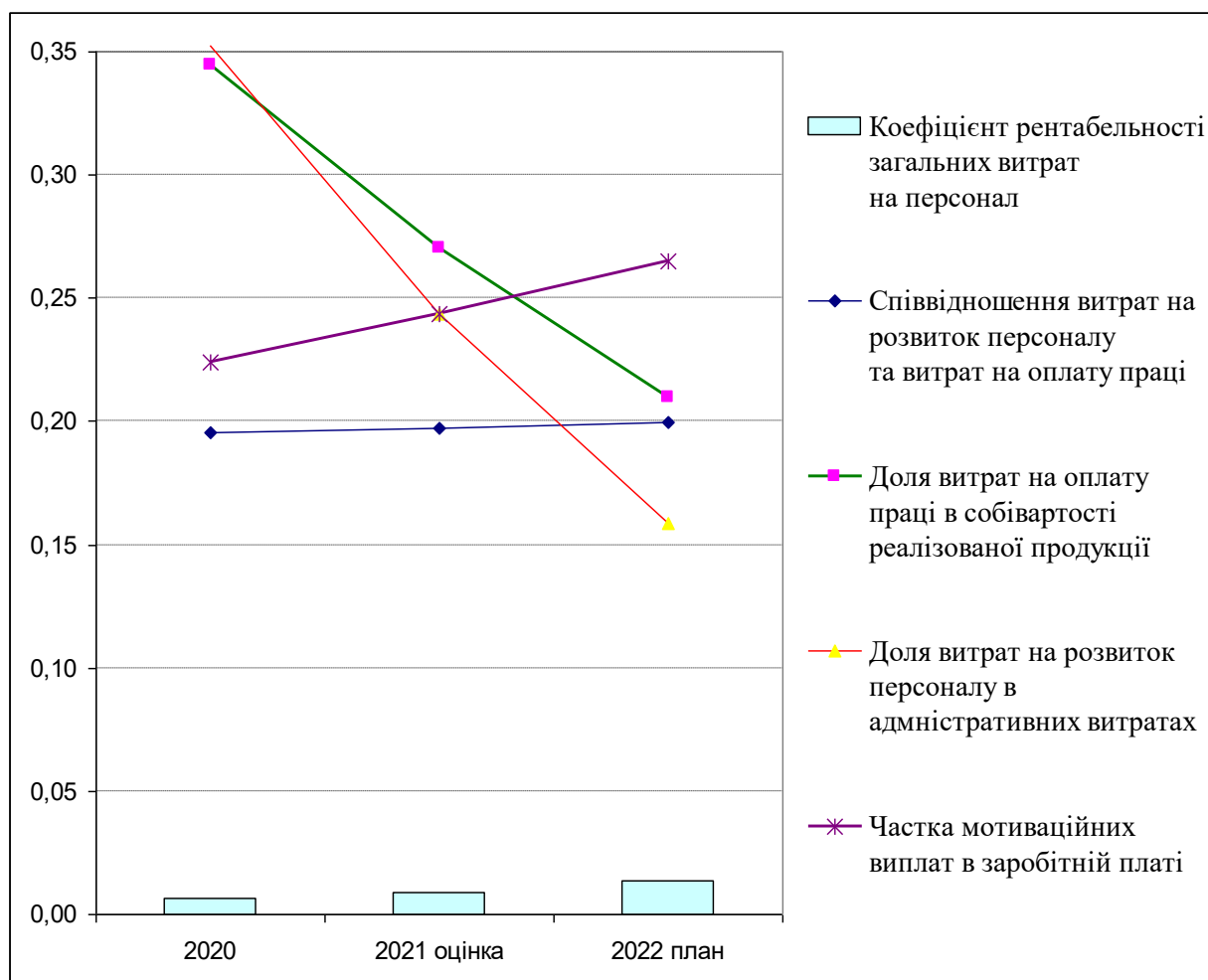


Рис. 3.5. Планові показники ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» на 2021-2022 рр.

З даних рис. 3.5 помітно, що в системі мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» з 2021 р. до 2022 р. доцільно суттєво скорочувати долю витрат на оплату праці собівартості реалізованої продукції та витрат на розвиток персоналу в складі адміністративних витрат, що дозволить підприємству вийти на більший рівень рентабельності діяльності при зростанні чистого прибутку, результату операційної діяльності та відповідно ефективності загальних витрат на персонал.

При цьому співвідношення витрат на розвиток персоналу та витрат на оплату праці доцільно залишити на рівні не менше 20%.

В системі мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» як з економічної, так і з соціальної точки зору потрібно спланувати ріст середньої заробітної плати упродовж 2021-2022 р. не більше ніж на 4,9% при зростанні величини мотиваційних виплат на 850 грн. і відповідної їх частки в заробітній платі з 22% у 2021 р. до 26% у 2022 р., що дозволить більш ефективно управляти змінною частиною оплати праці.

Управління системою мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» має виконувати в т.ч. такі завдання:

- задоволення потреби підприємства в людських ресурсах;
- забезпечення раціонального розподілу, професійно-кваліфікаційного і посадового просування персоналу;
- ефективне використання трудового потенціалу підприємства.

Отже, система управління мотивації персоналу підприємства потрібна включати такі складові, як визначення потреб у персоналі, контроль та структурування робіт, політику винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал тощо.

До засобів управління системою мотивації персоналу варто включити:

- делегування повноважень і завдань;
- раціональний механізм мотивації;
- службовий нагляд і контроль за результатами праці;
- інформацію та комунікації;
- оцінку робочих місць та індивідуальних внесків працівників у кінцеві результати діяльності підприємства.

За підсумками виконання розділу можна зробити наступні висновки.

1. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» включає прогнозування і планування потреб у них, формування резерву на підготовку, розстановку і використання кадрів, забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, використання ефективних методів вивчення і підбору

кадрів, оцінки праці, особистих і ділових якостей, періодичну переатестацію працівників, що вимагає встановити більш чітку відповідальність за підбір, ріст і просування персоналу.

2. Прогнозні темпи зростання мотиваційних виплат сплановано таким чином, щоб показники ефективності використання коштів фонду оплати праці та продуктивності праці були збалансованими.

3. Для введення ефективної системи оплати праці а необхідно втілити систему тарифних ставок надбавок, які збільшуються за кількістю відпрацьованих років на підприємстві, що буде дієвим стимулом для працівників з досвідом роботи та продовження стажу на даному підприємстві.

4. Прогнозні темпи зростання винагород плануються таким чином, щоб показники ефективності використання коштів фонду оплати праці та продуктивності праці були збалансованими.

5. Напрями вдосконалення мотивації робітників можна поєднати в п'ять відносно самостійних груп: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління и не грошове стимулювання.

6. Для кількісної оцінки розвитку персоналом на підприємстві варто впровадити такі елементи, як заробітна плата, професіоналізм, перспектива та відповідність та горизонтального та вертикального поділу (зростання по кар'єрі).

На сучасному етапі діяльності ТОВ «АГРО-М» для підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві комплекс етапів також повинен складатись та поєднуватись з такими складовими:

- розрахунок нормативних величин людських ресурсів;
- визначення ступеня важності дотримання одержаних умов праці;
- порівняння одержаного доходу та прибутку з плановими;
- коригування обсягів та структури витрат на заходи вдосконалення системи розвитку персоналу в залежності від величини прибутку операційної діяльності.

Планування індикаторів та ключових показників в контексті вдосконалення системи мотивації праці ТОВ «АГРО-М» буде відбуватись на прогностний період з урахуванням:

- одночасного зростання виручки та витрат на персонал згідно заданого відсотка рівня оплати праці (до 10%);
- відношення витрат на персонал на приріст випуску одиниці (ваги) продукції.;
- нарощенням обсягів фінансування сучасних-технологій управління, наприклад, особливо бережливого виробництва та ін.;
- збільшення виробітку на працівника від 5% навіть при можливих втратах робочого часу до 1,5% на рік при покращенні технологій виробництва, які сприятимуть збереженню та зростанню продуктивності праці;
- співвідношення виробничої потужності та ефективності підприємства з функціонуванням усіх бізнес-процесів щодо управління трудовими ресурсами.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати виконання роботи дозволили зробити наступні висновки.

Нормативно-правове поле регулювання мотивації персоналу, в т.ч. сільськогосподарської сфери містить широкий спектр документів: від законів, постанов, рекомендаційних листів державних структур, контролюючих органів та інше.

Головні напрямки документування витрат, пов'язаних з оплатою праці та мотивацією персоналу пов'язані з:

- цивільно-правовими відносинами і оплати робіт, послуг;
- оподаткування доходів фізичних осіб;
- умовами праці;
- статистичною класифікацією виплат працівникам;
- соціальним страхування і соціальними виплатами;
- класифікацією і визнанням витрат на оплату праці для обчислення податку на прибуток організацій (підприємств);
- загальними і спеціальними питаннями організації та оплати праці;
- вибором системи оплати праці і т.д.;
- організацією відображення господарських операцій в бухгалтерському обліку і звітності.

Сучасні проблеми організації мотивації праці потребують удосконалення системи на підприємствах в напрямку:

- розробки нових і доопрацювання існуючих облікових документів з метою посилення контролю за розрахунковими операціями;
- спрощення зайвих механізмів обчислень, пов'язаних з соціальним страхуванням;
- побудови додаткової аналітики витрат щодо стимулювання праці.

Організація обліку затрат на мотивацію персоналу (в частині оплати праці) ТОВ «АГРО-М» має такі недоліки:

- не затверджено види виплат, які відносяться до виробничих та

загальновиробничих витрат;

- не ведеться розподіл щодо списання нарахованих витрат на оплату праці за видами діяльності (інвестиційна, фінансова, операційна);

- відсутня аналітика за розрахунками за обов'язковим та добровільним страхуванням;

- не розмежовуються утримання із заробітної плати (щодо аліментів, погашення позик, відшкодування збитків та ін.), які суттєво впливають на фактори мотивації.

Система мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» в даний час не повноцінно сполучається зі стратегією підприємства. Ця політика орієнтується на тенденції і плані розвитку підприємства і покликана враховувати:

- безупинний необхідний ріст підприємства;
- довгострокове страхування підприємства;
- самофінансування росту;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого прибутку;
- одержання відповідних дивідендів.

Система мотивації праці ТОВ «АГРО-М» працює за такими складовими:

- людські ресурси, тобто персонал, визначають методи та засоби, які спрямовуватимуться на стимулювання продуктивності праці, вироблення тих чи інших дій персоналу керівництвом;

- набір методів стимулювання – це алгоритми розрахунку премій та стимулюючих виплат, наприклад, доплати за стаж роботи на підприємстві, ті чи інші заслуги (звичайна подяка чи доплата на особисте свято тощо, оплата курсів та навчань);

- технічна база і процеси – це забезпечення умов праці робітників та обмін інформацією;

- механізми управління та контролю – визначають критерії оцінки роботи персоналу, тобто досягнення заданих планових працівників в

діяльності за напрямками бізнесу підприємства, а контроль – перевірка їх фактичних значень та виплат щодо стимулювання.

У ТОВ «АГРО-М» переважають матеріальні методи стимулювання, на кшталт премій до 10% від посадового окладу за ріст чистого квартального прибутку підприємства більше, ніж 3%. В разі перевищення чистого прибутку ТОВ «АГРО-М» більше 10% за квартал працівникам виплачується премія 5% наступні 3 місяці за звітним кварталом. Психологічні методи застосовуються не так часто, але зважаючи на особливості управління зі штату, на кожних 10 працівників припадає середня ланка управління у вигляді керівників, тобто кожен менеджер може детально знати поточний психологічний стан підлеглих та вживати заходів щодо його покращення нематеріальним заохоченнями.

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «АГРО-М» за 2018-2020 рр. показав збільшення частки молодих працівників (на 2,0%), яка становила в 2020 р. 17,2%, в той час, як частки більш досвідчених працівників від 26 років та вище мають незначне скорочення, що негативно впливає на якість та фах персоналу, потребуючи додаткових витрат на навчання та фінансування відповідних заходів.

Щодо освіти персоналу за 2018-2020 рр. відзначимо скорочення частки персоналу з вищою освітою – на 6,2% (до 65% за 2020 р.), що вказує на відтік з підприємства фахових ресурсів.

Найбільша за сумою стаття витрат на персонал – це навчання, яка становила в 2020 р. 11117 тис. грн. (приріст порівняно з 2018 р. на 4477 тис. грн. або на 67,4%). Негативну динаміку мають витрати на соціальний розвиток – скорочення на 433 тис. грн. в 2020 р. порівняно з 2018 р. (на 19,8%).

Найбільш важлива стаття витрат в системі управління персоналом ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 р. - на оцінку, атестації, розробку систем управління має відносно незначну частку (обсяг) в загальній сумі таких витрат – в межах 1-2%.

У ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. існує негативна тенденція до збільшення плинності персоналу, що пов'язано також з неефективною

системою відбору персоналу (прийому на роботу), незважаючи на зменшення коефіцієнту вибуття кадрів, що потребує вдосконалення систему добору персоналу.

У системі розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» за 2018-2020 рр. переважають заходи щодо підвищення кваліфікації та навчання зі зростаючою динамікою, тоді як заходи оцінки, атестації та розробки систем управління становлять на рівні біля 200 тис. грн. (до 1-2% всіх витрат на розвиток), а витрат на соціальний розвиток мають негативну тенденцію до скорочення, що зменшує потенціал та ефективність системи розвитку людських ресурсів підприємства.

Витрати на розвиток персоналу на працівника ТОВ «АГРО-М» зросли з 26 тис. грн. в 2018 р. до 37 тис. грн. в 2020 рр., тобто на 40,3%, однак, враховуючи, що ці суми можна порівняти з величиною 2-3 середніх виплат працівникам, даний рівень можна вважати доволі низьким в системі для даного підприємства.

При скороченні частки атестованих працівників ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. та зростанні витрат на підвищення кваліфікації та навчання в середньому на одну особу, на підприємстві зменшується чисельність осіб, які не відповідають атестаційним вимогам, показуючи неефективність системи розвитку персоналу за професійною складовою.

Мотиваційні виплати у 2018-2020 рр. ТОВ «АГРО-М» майже ідентичні показникам мінімальної заробітної плати в країні, тоді як співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві має суттєве скорочення.

Ефективність системи розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» до 2022 р. може бути підвищена за таких умов при:

- зростанні виручки на гривню витрат на персонал до 5,71 тис. грн. (або на 67,7%) порівняно з 2020 р.;
- зниженні долі витрат на оплату праці в собівартості реалізації до 21 % порівняно з 34% за 2020 р.;
- збільшенні співвідношення витрат на розвиток персоналу

та витрат на оплату праці до 0,2 од. порівняно з 0,195 в 2020 р.;

– скороченні долі витрат на розвиток персоналу в адміністративних витратах до 16% порівняно з 35% в 2020 р.

Аналіз ефективності мотивації в системі соціального розвитку персоналу ТОВ «АГРО-М» в 2018-2020 рр. довів, що при збільшенні чисельності персоналу та фонду оплати праці (на 47129 тис. грн. або на 137,7%) з відповідним ростом середньої заробітної плати на 8,64 тис. грн. (або на 121,7%), темп росту мінімальної заробітної плати упродовж аналізованого періоду випереджає зазначені показники, маючи приріст у 34,3%. Це вказує на помірний ефективний аспект матеріальної мотивації відповідно до зміни соціальних стандартів в країні, навіть зважаючи на збільшення долі мотиваційних виплат у складі витрат на оплату праці з 15% у 2018 р. до 18% у 2019 р. та 22% у 2020 р.

Способи економічного стимулювання в системі розвитку повинні залежати не тільки від специфіки підприємства в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників.

До засобів управління системою мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» варто включити:

- делегування повноважень і завдань;
- раціональний механізм преміювань;
- службовий нагляд і контроль за результатами праці;
- інформацію та комунікації;
- оцінку робочих місць та індивідуальних внесків працівників у кінцеві результати діяльності підприємства.

Нова система мотивації персоналу ТОВ «АГРО-М» має передбачити:

- градацію надбавок від кількості років, відпрацьованих на підприємстві (до 5 років + 100 грн. за кожен рік, від 5 років + 200 грн.);
- прогресивну шкалу за віком (до 30 років + 50 грн. за кожен рік, до 45 років включно + 70 грн., далі додається ще 300 грн.);
- водночас до вказаних сум додаються відсотки 0,2% за кожен

відповідний рік в разі досягнення підприємством планового квартального прибутку в 3% та 0,3% від нарахованої мотивації при безпосередній участі підрозділу підприємства в досягнутому зверхнормативному прибутку.

Планова динаміка складових фінансових результатів ТОВ «АГРО-М» та витрат на мотивацію персоналу до 2022 р. свідчить про те, що підприємству доцільно оптимізувати величину витрат на оплату праці не вище за обсяг адміністративних витрат при відносно повільно зростаючому темпу витрат на управління персоналом.

Отже, підвищення витрат на оплату праці в значній мірі у ТОВ «АГРО-М» має компенсуватись ростом гнучкості використання робочої сили і її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів потрібно сприймати не лише як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції в розвиток людських ресурсів.

У ТОВ «АГРО-М» існують раціонально сплановані тенденції мотивації, але ще залишається багато недоліків (соціально-адміністративна мотивація майже відсутня), якому потрібно переймати закордонний досвід створення системи мотивації та вдосконалення власних ідей та розробок: підвищення мотиваційних виплат має бути прив'язано до зростання виручки і прибутку підприємства при зменшенні плинності кадрів, та підвищенні якості і фаховості персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
3. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
4. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95 №108/95-ВР [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
5. Законі України № 2238-ІМ від 18.01.2001 року «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001–2004 років» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Закон України від 08.07.10 р. № 2464- VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
7. Закону України » від 03.07.1991 № 1282-XII «Про індексацію грошових доходів населення [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
8. Закон України від 01.07.1993 р. № 3356 – XII «Про колективні договори і угоди» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
9. Закон України від 20.10.2009 р. № 1646-VI «Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
10. Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР «Про відпустки» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
11. Закон України від 23.09.99 р. № 1105-XIV «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

12. Конвенція про захист заробітної плати від 01.07.1949 р. № 95, затверджена Міжнародною організацією праці [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
13. Постанова Кабінету Міністерства України від 17.07.2003 р. № 1078 «Про затвердження Порядку проведення індексації грошових доходів населення» [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
14. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.09.2001 р. № 1266 «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення) для розрахунку виплат за загальнообов'язковим державним страхуванням» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
15. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.06.2015 р. № 440 «Про затвердження Порядку оплати перших п'яти днів тимчасової непрацездатності внаслідок захворювання або травми, не пов'язаної з нещасним випадком на виробництві, за рахунок коштів роботодавця» [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
16. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 р. № 100 «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
17. Наказ Міністерства Фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» від 18.11.2005 N 790. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
18. Наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003р. № 601 «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
19. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 «Сільське господарство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>
20. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (IAS)19 «Виплати працівникам» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

21. Інструкція щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 50–сг "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств": Наказ Держстату від 06.11.2007 р. № 403 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
22. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств: наказ Міністерства аграрної політики України від 18.05.2001 р. № 132 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uazakon.com/>
23. Арсеньев Ю.Н., Давыдова Т.Ю., Шелобаев С.И. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Юнити-Дана, 2012.
24. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського. - К., 2019. - 472 с.
25. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. — К.: Знання-Прес, 2000.
26. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2009. – Т. 2. – С. 13–16.
27. Васюта В.Б., Васюта В.В. Тронь А.Ю. Удосконалення організації праці на підприємстві // Економічні науки. – 2015. - № 5/3 (10). – С. 36 – 39.
28. Валецька О.В. Правове регулювання оплати праці: монографія. - Миколаїв: УДУ, 2012. - 220с.
29. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
30. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. — 5-те вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 390 с.
31. Горкавий В.К., Герасименко Ю.С. Формування собівартості продукції та

ефективності витрат в сільськогосподарських підприємствах: монографія. – Х., 2015. – 239 с.

32. Дэйв Ульрих Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. — М.: «Вильямс», 2006. — 389 с.

33. Джон Шоул. Реальные полномочия. Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. – М.: Издательство: "Альпина Паблишер". — 2017.

34. Зайцев Ю., Верба Д. Проблеми дослідження мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства // Україна: аспекти праці. – 2010. - № 8. – С. 13 – 19.

35. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч.-метод. посібник — К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.

36. Замазій С. Преміювання працівників // Податки та бухгалтерський облік. – 2006. - № 29. – С. 41 – 50.

37. Закаблук Г.О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючим механізмами // Економіка та підприємство. - 2013. - № 2 (71). - с. 109-114.

38. Калина А.В. Економіка праці. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — Київ: МАУП, 2004. — 272 с

39. Кобеля З., Білик Р. Показники оцінки трудової мотивації // Україна: аспекти праці. – 2010. - № 6. – С. 42 – 46.

40. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.

41. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми. - К: ЦУЛ, 2003.

42. Коваленко О.В., Привалова К.В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві // Вісник Запорізька державна інженерна академія. - 2014. - с. 60-66.

43. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва // Ефективна економіка. – 2016. – №4.

44. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. – К.: КНЕУ, 2014. – 239 с.

45. Маслоу А. Мотивация и личность. М., 2003. – 195 с.
46. Мицкевич А. Сбалансированная система мотивации // [Экономические стратегии](#). – 2019. - № 3. – С. 15-17.
47. Павлова Г.Є., Приходько І.П., Щербина А.А. Аналітична оцінка обсягів реалізації продукції та обліковий аспект доходу сільськогосподарського підприємства // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 1 (12). – С. 385–389.
48. Потриваєва Н.В Стан та перспектива обліку розрахунків з оплати праці: теоретичний аспект // Науковий журнал Луцького національного економічного університету «Економічний форум». — 2014. — № 1 - с. 243 — 248.
49. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2001. – 336 с.
50. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2014. 224 с.
51. Штик Ю.В. Формування облікової політики щодо винагород працівникам // Торгівля і ринок – 2017. – № 4. – С. 34 – 42.
52. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: Приор, 2013. 287 с.
53. Ястремська О.М. Здійснення соціально-трудоких відносин на засадах соціального партнерства / О. М. Ястремська, А. А. Попова // Бізне- сінформ. — 2018. — № 5. — С. 225-229.
54. Офіційний сайт Національної служби посередництва і примирення [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.nspp.gov.ua>
55. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua>
56. ТОВ «АГРО-М» [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36923055/

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «АГРО-М» на 31.12.2020 р.

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство ТОВ «АГРО-М»		за ЄДРПОУ	36923055
Територія		за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	01.11
Середня кількість працівників	435		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	156	9
первісна вартість	1001	3952	3953
накопичена амортизація	1002	3796	3944
Незавершені капітальні інвестиції	1005	800	93
Основні засоби:	1010	110916	101890
первісна вартість	1011	417814	440505
знос	1012	306898	338615
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	118	90

первісна вартість	1021	257	240
накопичена амортизація	1022	139	150
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	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	111990	102082
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	48714	53126
<i>Виробничі запаси</i>	<i>1101</i>	<i>12215</i>	<i>14976</i>
<i>Незавершене виробництво</i>	<i>1102</i>	<i>23128</i>	<i>25735</i>
<i>Готова продукція</i>	<i>1103</i>	<i>13371</i>	<i>12415</i>
<i>Товари</i>	<i>1104</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41263	47105
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4605	6512
з бюджетом	1135	1233	13
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2231	2229
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	389	2095
Готівка	1166	0	2
Рахунки в банках	1167	389	2093
Інші оборотні активи	1190	570	570
Усього за розділом II	1195	99005	111651
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	210995	213733
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	59468	66008
Додатковий капітал	1410	10144	10144
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1672	1672
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50271	52457
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	122555	131281
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	8757	5593
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4793	5276
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	380
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Усього за розділом II	1595	13550	11249
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	17000	14370
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	16545	11707
за розрахунками з бюджетом	1620	706	2662
за у тому числі з податку на прибуток	1621	416	962
за розрахунками зі страхування	1625	2636	1215
за розрахунками з оплати праці	1630	1688	3195
за одержаними авансами	1635	12161	8424
за розрахунками з учасниками	1640	18	18
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	24136	29612
Усього за розділом III	1695	74890	71203
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	0	0
Баланс	1900	210995	213733

Звіт про фінансові результати ТОВ «АГРО-М» за 2020 р.

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ТОВ «АГРО-М»	за ЄДРПОУ	36923055
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	330923	237400
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-235938	-171243
Валовий: прибуток	2090	94985	66157
Валовий: збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	24156	26683
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-45119	-25982
Витрати на збут	2150	-20763	-21081
Інші операційні витрати	2180	-22754	-32167
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30505	13610
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	73	30
Інші доходи	2240	1331	1518
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-7753	-3363
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-19728	-7368
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4428	4427
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3791	-3624
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	637	803
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	637	803

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	163646	128741
Витрати на оплату праці	2505	81350	49447
Відрахування на соціальні заходи	2510	12997	9188
Амортизація	2515	28307	27568
Інші операційні витрати	2520	23571	23210
Разом	2550	309871	238154

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Визначення поняття «мотивація» в економічних та юридичних словниках

Джерело	Тлумачення поняття
Багієв Н.	Мотивація – процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби
Бізнес-словник	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності
Булатов А.	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання
Кураков Л.	Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації
Малий економічний глосарій	Мотивація – позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації
Мескон М.	Мотивація – процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
Мочерний С.В.	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е.	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонука економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки
Глосарій проекту «Екперт РА»	Мотивація – процес спонуки працівників до активної діяльності, направленої на досягнення цілей організації
Енциклопедія трудового права	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності