

23
10.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

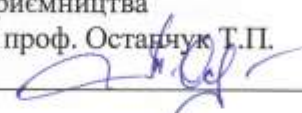
ПРОКОПЧУК Сергій Олексійович
(студент групи МО-61к)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕС.СЛАЙ.-КОНСАЛТИНГ»)

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

д.е.н., проф. Остапчук Т.П.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2021

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти управління системою мотивації працівників на підприємстві</i>	6
1.1. Поняття мотивації працівників, її види та роль для підприємства	6
1.2. Управління системою мотивації працівників підприємства	13
1.3. Показники оцінки системи мотивації працівників підприємства	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління системою мотивації працівників на підприємстві.....	26
Висновки до розділу 1.....	30
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління системою мотивації працівників ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ».....</i>	32
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ».....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	44
2.3. Оцінка системи управління мотивацією працівників ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ».....	50
2.4. Напрями удосконалення системи мотивації працівників підприємства	57
Висновки до розділу 2	64
<i>Висновки</i>	69
<i>Список використаних джерел</i>	69
<i>Додатки</i>	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства.

У наш час для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, а також збереження параметрів виробничих процесів у швидкозмінних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ. Для цього слід сформувати ефективну систему мотивації праці персоналу, що відповідає ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни. Оволодівши сучасними можливостями мотивації, керівництво підприємства може значно розширити свої можливості в залученні освіченого, забезпеченого працівника сьогодення до виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Питання мотивації персоналу підприємства довгий час приваблює науковців та активно висвітлюється у їхніх працях. Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства закладені у фундаментальних дослідженнях Врумма В., Герцберга Ф., Лоулера Е., Макклеланда Д., Маслоу А., Мерман Е., Мескона М. та інших учених. Проблемам методології та практичного застосування мотиваційного механізму, управління мотивацією та оцінки роботи персоналу присвячені наукові дослідження учених економістів: Верещагіної Л.Г., Вілюнаса В.К., Гриньової В.М., Дороніної М.С., Егоршина А.П., Ільїна Є.П., Калини А.В., Кібанова А.Я., Колота А.М., Кулікова Г.Т., Міщенко В.А., Мозенкова О.В., Перерви П.Г., Райко Д.В., Семикіної М.В., Сладкевича В.П., Соколової Л.В., Уткіна Є.А. та ін. У своїх працях автори розглядають мотивацію як одну з чотирьох складових циклу менеджменту та як інструмент забезпечення

ефективної діяльності підприємства. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців займаються дослідженнями сутності мотивації у контексті управління персоналом підприємства.

Описане вище обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління системою мотивації працівників на підприємстві. Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття мотивації працівників підприємства;
- дослідити механізм управління системою мотивації працівників підприємства;
- обґрунтувати показники оцінки системи мотивації працівників підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління системою мотивації працівників підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ»;
- провести діагностику системи управління мотивацією працівників на підприємстві;
- запропонувати шляхи покращення системи управління мотивацією працівників підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління системою мотивації працівників на підприємстві, в той час **предметом** слід вважати теоретико-методичні та прикладні засади управління системою мотивації працівників підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є діалектичний та системний методи пізнання, визначальні

положення теорій управління персоналом вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові і специфічні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний та узагальнення – для уточнення понятійного апарату й удосконалення класифікаційних ознак оцінки та мотивації працівників; індукції, дедукції та історичний метод – для вивчення генезису й еволюції теорій мотивації персоналу; аналізу та синтезу – для встановлення особливостей і тенденцій розвитку системи оцінки й мотивації персоналу на підприємстві; групування та порівняння – для аналізу залежностей між рівнем розвитку підприємства та налагодженістю процесів оцінки, мотивації й управління його персоналом; соціологічного дослідження – для визначення ефективності використання різних методів оцінки та мотивації персоналу консалтингових підприємств; моделювання та узагальнення – для розробки заходів впровадження ефективної системи оцінки та мотивації персоналу ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ»; графічний – для побудови діаграм, таблиць, схем, що забезпечують наочне відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою для дослідження теоретичних та прикладних основ управління системою мотивації працівників підприємства виступили наукові, навчальні та методичні публікації як вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні заходів щодо покращення управління системою мотивації працівників на підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту та містить 17 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття мотивації працівників, її види та роль для підприємства

Поняття мотивації в економічному сенсі з'явилося у зв'язку з необхідністю стимулювання більш продуктивної роботи і означає певну ступінь демократизації виробництва. Раніше поняття мотивації вживалося в основному в педагогіці, психології, потім у теорії управління персоналом. Спочатку поняття мотивації прирівнювалося до економічного стимулювання. Лише через якийсь час у теорії управління утвердилося розуміння, що такий підхід руйнівно діє на мотиваційну частину поведінки працівника, не стимулює потреба в саморозвитку, самовдосконаленні [34, с. 77].

Вперше термін «мотивація» використав німецький філософ Артур Шопенгауер (1788–1860) в роботі «Світ як воля і уявлення», після чого термін почали використовувати для визначення причин 78 поведінки людей [34, с. 77].

Встановлено, що мотивування як функція менеджменту еволюціонувало разом з еволюцією управління. Від зародження організацій і до середини XIX століття основним у мотивуванні був метод «батога і пряника», що відобразило навіть у фольклорі. Загальне підвищення добробуту населення в економічно розвинутих країнах у першій чверті XX століття засвідчило, що «пряник» у вигляді додаткової оплати за інтенсивну працю вже не спрацьовує. Науковці і практики менеджменту звернулися до психологічних аспектів мотивування [34, с. 78].

Разом із тим, проблеми, пов'язані із мотивацією персоналу підприємства, досліджувалися вченими різних часів, котрі у своїх працях розглядали причини людської активності. У свою чергу, опрацювання наукової літератури дало змогу виділити наступні підходи щодо існуючих теорій мотивації: процес ний, змістовний та поведінкових відносин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за
підходами

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
1	2	3
Процесуальний підхід	Теорія очікувань В. Врума	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу
	Теорія Портера-Лоулера	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення
	Модель паралельної мотивації Л.С. Виготського	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки
	Теорія виклику С.А. Суркова	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда Г. Саймона	Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди
	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї
Змістовний підхід	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників
	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора	Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди
	Соціальна теорія Е. Мейо	Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники
	Теорія потреб А. Маслоу	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження

Продовження табл. 1.1

	2	3
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)
	Теорія «Z» В. Оучі	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою
	Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі
	R-теорія Н.Ю. Подольчака	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації
	Концепції людини Е. Шейна	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)
	Теорія поля К. Левіна	Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	На мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінності

Джерело: [14, с. 223-224]

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття “мотивація” в економічних та юридичних словниках

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
Словники		
1	Маркетинг: терминологический словарь [2]	Мотивація – процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби
2	Бизнес-словарь [4]	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності
3	Экономика и право: словарь-справочник [24]	Мотивація – спонукання суб’єкта до діяльності в ім’я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації
4	Малый экономический глоссарий [28]	Мотивація – позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації
5	Основы менеджмента: Глоссарий к книге [30]	Мотивація – процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
6	Економічний словник – довідник [36, с. 214]	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
7	Современный экономический словарь [56]	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонук економічного суб’єкта до діяльності в ім’я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки
8	Управление рисками в России: глоссарий проекта “Эксперт РА” [61]	Мотивація – процес спонуки працівників до активної діяльності, направленої на досягнення цілей організації
9	Энциклопедия трудового права [66]	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності
10	Социологический словарь [1, с. 266].	мотивацію як процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства та розглядають її як функцію управління; як процес спонукання себе та інших до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації
Навчальна література		
11	Колот Л.М. Мотивація персоналу : Підручник [18, с. 17].	Мотивація - 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
12	Булатов А. Экономика: Учебник [5]	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання
	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента [31]	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Наукова література		
14	Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2009. №4. С. 44-49 [37, с. 44]	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
15	Юрчишин В.В. Деякі соціальні та психологічні проблеми сільського господарства. Економіка АПК. 2005. № 3. С. 13-20 [67, с. 14]	Мотивація – це історично закономірне соціальне, економічне, моральне та психологічне явище, для якого характерним є сукупність економічно-організаційних та соціально-психологічних передумов, які підштовхують працівника до ефективної діяльності
16	Морозова М.Е., Чернишова Є.Р., Колосова Л.М., Любченко Н.В. Теорія та практика управління професійним розвитком науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах трансформаційних змін в освіті : кол. монографія / за наук. ред. Є. Р. Чернишової. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 296 с. [35]	Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства

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 [58, с. 46]. Критичний аналіз його підходу дозволив встановити, що на підприємствах зорганізується 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 [11, с. 204].

Терміни “примус” та “мотивування” майже не висвітлені в літературі, але найкраще трактувати термін “примус” як зусилля над собою; зумовлена кимось або чимось необхідність діяти певним способом, незалежно від бажання, а термін “мотивування” як приведення мотивів, аргументів на користь чого-небудь [11, с. 205].

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 [11, с. 206]. Розрізняють різні види мотивації згруповані за різними ознаками відображені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація мотивації за ознаками та її види

Ознака	Види
1	2
Ймовірність прояву у людини	- <i>Внутрішня мотивація</i> полягає у спонуканні працівника до праці, пов'язана зі змістом роботи, її значущістю - <i>Зовнішня мотивація</i> спрямована на стимулювання праці працівника з боку адміністрації підприємства.
За напрямом дії	- <i>Адміністративна</i> 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). - <i>Економічна</i> мотивація полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків тощо
За методами мотивації	- <i>Моральна</i> - реалізується при використанні системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного фактору, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг вносяться такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактора кваліфікації. Через певний комплекс заходів у працівників компаній враховується почуття гордості за свою фірму тощо, - <i>Матеріальна</i> - реалізується через систему оплати робочої сили, виплат дивідендів і акцій, отримання частки доходу від особистої власності (на житло, землю, тощо) та передбачає застосування матеріальних санкцій. - <i>Адміністративна мотивація</i> - спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника. Існують різні форми дисциплінарного покарання (зауваження, догана, штраф, звільнення з роботи) і дисциплінарного заохочення
Залежно від ступеня стійкості мотиву	- <i>стійка мотивація</i> – це мотивація, заснована на природних потребах людини (наприклад, угамування спраги); - <i>нестійка мотивація</i> – це мотивація, яка вимагає постійної зовнішньої підтримки (наприклад, кинути палити).

Продовження табл. 1.3

1	2
За об'єктом мотивації	- <i>Мотивація всього колективу організації.</i> На цьому рівні мотивація персоналу забезпечує зміну загальної корпоративної культури. - <i>Мотивація груп працівників окремих підрозділів.</i> Цей рівень забезпечує зміну якості роботи по окремих напрямках діяльності або окремих процесів. - <i>Мотивація окремого працівника.</i> Мотивація персоналу на рівні окремого співробітника повинна бути взаємопов'язана з цілями та стратегією всього підприємства
За основними групами потреб	- <i>Матеріальна мотивація</i> – прагнення до достатку, більш високого рівня життя. Вона залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації. - <i>Трудова мотивація.</i> Породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою; - <i>Статусна мотивація</i> є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації.
За способами, що застосовуються	- <i>Нормативна мотивація</i> – це спонування людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо; - <i>Примусова мотивація.</i> Ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог; - <i>Стимулювання</i> – дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки
За характером мотиву:	– <i>позитивна мотивація</i> – це мотивація, заснована на позитивних стимулах; – <i>негативна мотивація</i> – це мотивація, заснована на негативних стимулах
За ступенем свідомості свідомості	– <i>свідома мотивація</i> – це мотивація, яка базується на реальних мотивах, усвідомлених людиною; – <i>несвідома мотивація</i> – це мотивація, мотив якої знаходиться у підсвідомості.

Джерело: Побудовано автором на основі [11; 9; 36, с. 215; 62, с. 112]

Визначаючи роль мотивації можна сказати, що мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів, стабілізує роботу всього колективу підприємства.

1.2. Управління системою мотивації працівників підприємства

В процесі діяльності організації досить важливим є формування системи мотивації, що спонукала б працівників до підвищення ефективності їх роботи. Водночас мотивація не повинна бути відірваною від процесу та результатів роботи працівників, їх внеску в загальні результати діяльності організації [34].

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Система мотивації має будуватися на певних вимогах, які стимулюватимуть працівників до ефективної роботи, поліпшують показники діяльності, зменшують плинність кадрів і т.д. У системі мотивації важливо враховувати вікову, професійну, освітню, статеву структури мотивів у колективах працівників. Адже зазначені зміни в структурі колективів часто зумовлюють зміни у співвідношенні мотивів. На практиці важливо систематично виявляти суспільне значення важливості мотивів, як наприклад, для чоловіків і жінок. Зокрема у жінок виявлено більшу орієнтацію на забезпечення впевненості в роботі, що певним чином обумовлено особливостями сучасного ринку праці, коли при розподілі робочих місць перевага надається працівникам чоловічої статі [27, с.63].

У випадку, коли мотивацію вважають своєрідним процесом впливу на дії працівника мотиваційних чинників, то її варто поділити на такі послідовні етапи відображені на рис.1.1.

Потреба виражається в якості сприймання людиною браку чого-небудь. Даний брак «потребує» повного задоволення. Існування потреби потребує від людини певного реагування. Люди всіляко можуть усувати потреби: як задовольняти їх, так і їх не помічати. Проте, в чималій кількості випадків появляється потреба що-небудь зробити, виконати, а також застосувати певні заходи. Людина з'ясовує, що їй необхідно реально одержати і що саме здійснити задля задоволення будь-якої потреби.

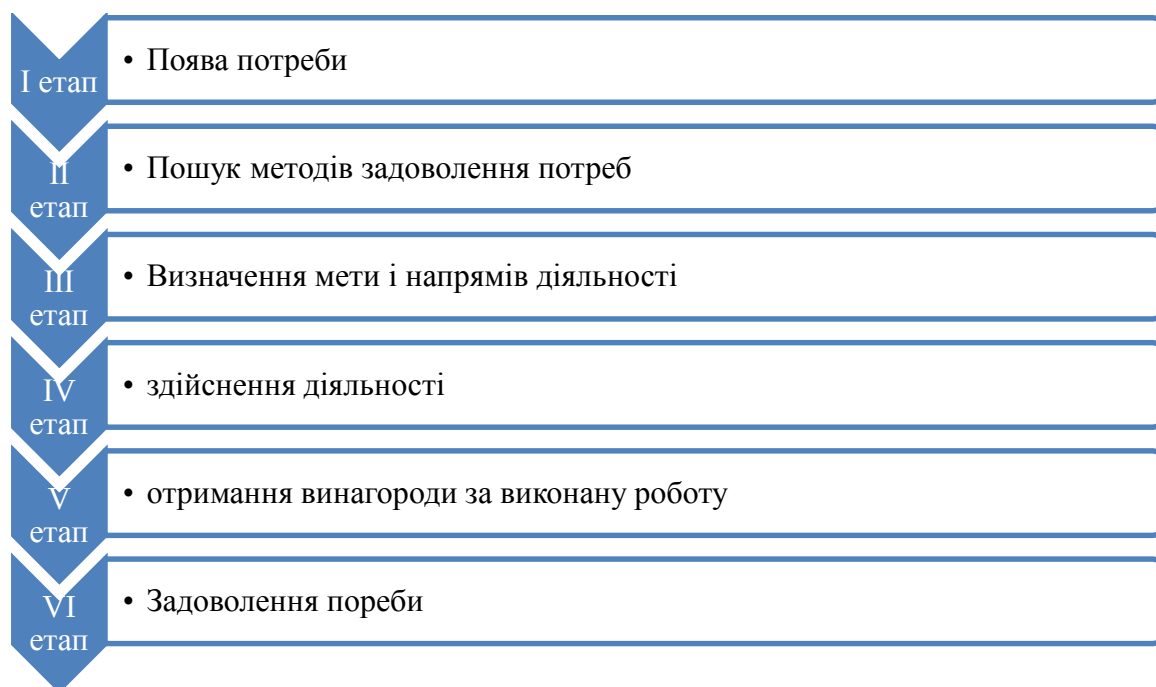


Рис. 1.1. Процес мотивації працівника

Джерело: [19, с. 12]

При здійсненні конкретної діяльності людина мусить докладати чимало зусиль для досягнення поставленої мети. Далі отримує винагороду за виконану роботу. Доклавши чимало зусиль, людина одержує те, що повинне задовольняти потребу. На даному етапі визначається, якою мірою здійснені дії людини збігаються з передбачуваними результатами. В залежності від цього послаблюється, зберігається або посилюється мотивація. В залежності від ступеня задоволення потреби, обсягу винагороди та її адекватності зробленим зусиллям, працівник перестає виконувати свою діяльність до появи нових потреб чи продовжує розшукувати заходи з метою задоволення наявних потреб [19, с. 13].

Слід зазначити, що всі ці етапи взаємодіють один з одним. За допомогою поетапної реалізації кожного компонента відбувається перехід до наступної і в результаті відбувається діяльність персоналу, що переходить в результат. Відповідно, працівник задоволений результатом, або ні. На схемі результати переходять в задоволення потреби, що означає безперервність процесу мотивації. За умови, що працівник задоволений мотивацією система мотивації є ефективна і, відповідно, працівник працює з необхідною самовіддачею. Якщо ні, то знов

відбувається мотиваційний процес, аж до того моменту, коли працівник не буде повністю задоволений [59, с. 508].

Отже, структура системи мотивації включає в себе мету та елементи мотивації (суб'єкти та об'єкти; потреби, інтереси, мотиви, цінності; інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні)), вплив зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 1.2).

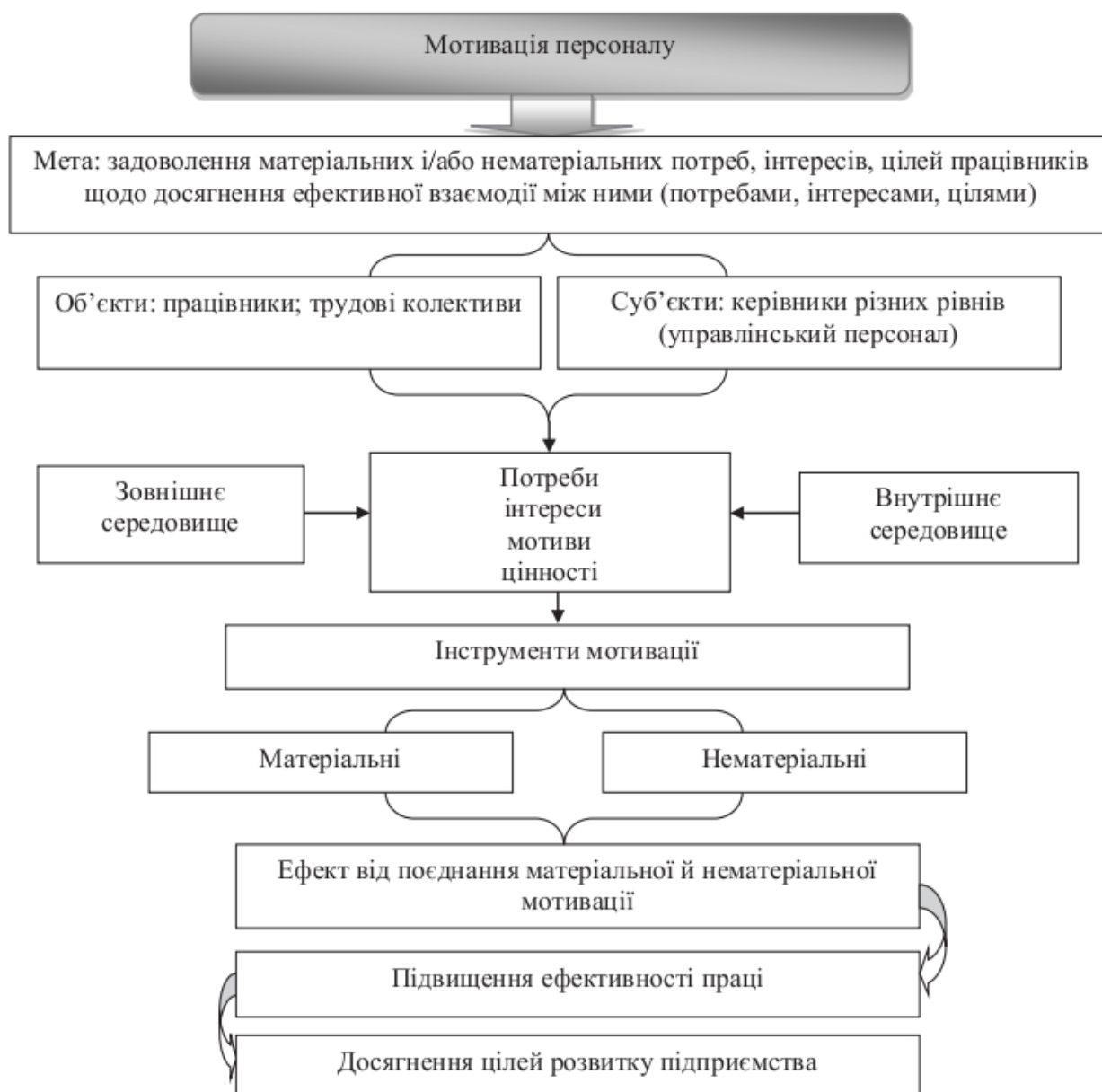


Рис. 3. Система мотивації персоналу підприємств

Рис. 1.2. Система мотивації персоналу підприємства

Джерело: [59, с. 508]

Отже, у даній схемі мета мотивації працівників на підприємстві полягає у задоволенні як матеріальних, так і нематеріальних потреб, зацікавленні, визначених цілей діяльності персоналу стосовно досягнення ефективних взаємозв'язків між ними (потребами, інтересами, цілями). Об'єктами мотивації персоналу є працівники та трудові колективи, а суб'єктами – керівники різних ланок. В сукупності на суб'єктів та об'єктів мотивації персоналу впливає внутрішнє та зовнішнє середовище, що формує потреби, цінності, мотиви та інтереси. Для забезпечення ефективної мотивації керівництво використовує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу, в результаті чого відбувається ефект від їх поєднання та підвищується ефективність праці, а також досягаються цілі розвитку підприємств [59, с. 508].

Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [8, с. 375].

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава визнання, самовираження та самореалізація. Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання персоналу. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого можуть виступати чинником демотивації. На думку Ф. Герцберга, нестача грошей може спричиняти незадоволеність роботою, достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення. Це

особливо актуально для людей, що працюють за фіксований оклад. Такі люди можуть відчувати позитивні емоції, радість. Але почуття ейфорії може швидко зникнути, якщо працівники не отримують задоволення від самої роботи [27, с. 62].

Тому можна сказати, що впровадження ефективного мотиваційного управління на підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних чинників. Система мотивування, повинна, бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні. Системи заохочень повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами. Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства. При побудові систем мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних, правових – склад яких наведено на рис. 1.3.

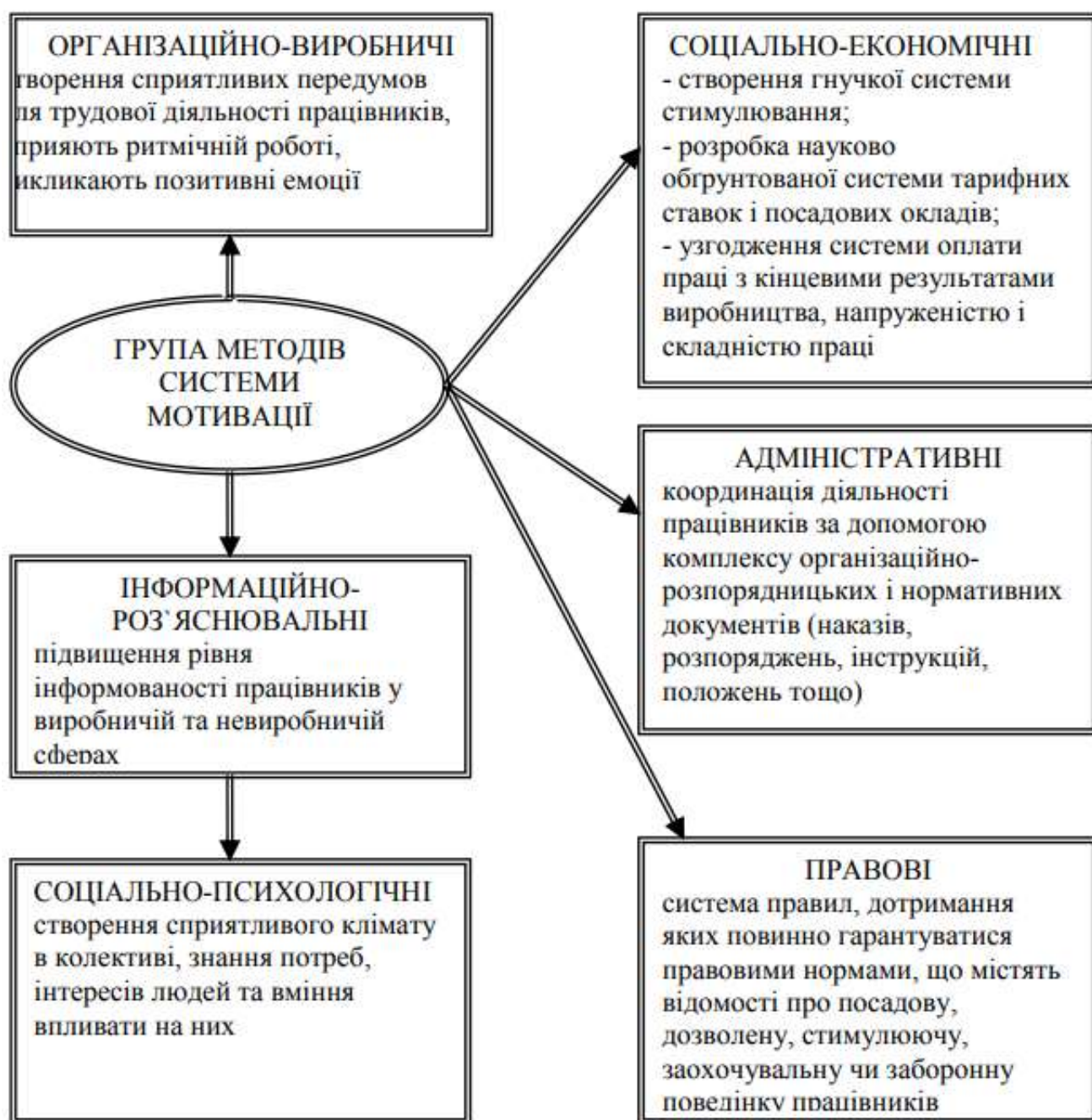


Рис. 1.3. Класифікація і зміст методів мотивації праці на підприємствах
Джерело: [27, с. 62]

Так і для кожного окремого працівника потрібно підбирати і застосовувати конкретний метод чи інструмент мотивування, виходячи з особливостей його характеру, умов життя, соціального статусу, цінності роботи та кар'єри тощо. Основні методи мотивації відображено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методи мотивації

Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Мотивація через організацію робіт	Передбачає наявність різноманітних навичок, необхідних для виконання роботи та завершеності виконуваних завдань, надання самостійності працівникові, створення уявлення щодо значущості роботи і відповідальності, своєчасний зворотний зв'язок про відповідність роботи встановленим вимогам	Створення атмосфери довіри до працівника та підтримка самостійності в роботі. Збільшення спілкування з працівником, що знижує певні посадові бар'єри	Залежність від ставлення працівника до роботи, його навичок та рівня самостійності
Матеріальне стимулювання	Передбачає конкурентоспроможність пропонованої заробітної плати, відповідне співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати. Існує зв'язок оплати і результатів роботи компанії за умови реалізації соціальних програм. Можливість диференціювати оплату	Ефективне мотивування працівників, адже грошові виплати – те, заради чого людина працює. Спрямовання працівника на результат	Бажання працівників постійного підвищення оплати праці. Ризик непорозуміння у колективі через різну оплату праці
Моральне стимулювання	Передбачає широкий набір нематеріальних стимулів, що використовується як безпосереднім керівником, так і адміністрацією компанії або філії	Постійна моральна підтримка і стимулювання. Відчуття приналежності до колективу і компанії	Залежність від внутрішніх мотивів працівника, яким іноді недостатньо просто моральної підтримки
Індивідуальний підхід до працівника	Передбачає оцінку керівником індивідуальних особливостей окремого працівника і вибір таких підходів, які найбільше відповідають особливостям його особистості, характеру, національності і специфіці мотиваційної програми	Індивідуальний підхід до кожного конкретного працівника, що створює для нього уявлення значущості та необхідності компанії	Об'ємність оцінки, трудомісткість при виборі індивідуальних стимулів, необхідність психологічних знань та вмінь для керівництва
Мотивування через постановку завдань	Передбачає постановку перед працівником чітких завдань і завдань, які повинні бути вирішені за певний час. Ключовими вимогами до мотивувальних завдань є: конкретність, привабливість і можливість реалізації	Конкретність завдання, спрямування працівників на конкретну мету, що скорочує виконання другорядних завдань	Ризик невідповідності завдань особливостям чи вмінням конкретного працівника
Вплив через інформування працівників	Характеризується через своєчасність і повноту задоволення потреб працівників значущою для них інформацією (що особливо важливо для відрядженого співробітника)	Володіння працівником необхідною інформацією полегшує його роботу	Диференційований вплив методу

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Вплив через корпоративну культуру	Метод передбачає визначення цінностей та пріоритетів, що реалізуються у практиці взаємодії керівництва і персоналу. Створення традицій компанії та правил, що визначають робочу поведінку і взаємодію співробітників у колективі	Створення відчуття причетності до колективу та підприємства в цілому, зближення між працівниками	Можливість невідповідності ідей та поглядів працівника і всього колективу
Мотивування через практику управління	Передбачає визначення та встановлення якості управління, яка домінує у компанії, стилю управління і відповідності стилю управління складності завдань і основним характеристикам персоналу (рівень кваліфікації, освіта, досвід, самостійність)	Правильні та чіткі якість та стиль управління в компанії впливають на зацікавленість працюю	Можливість вибору неправильної стратегії управління та її невідповідність характеристикам персоналу
Використання заходів дисциплінарного впливу	Характеризується через: своєчасність дисциплінарного впливу, адекватність покарання, роз'яснення причин дисциплінарного впливу. Має неособистий характер покарань	Установлення дисципліни на робочому місці та в колективі і відповідальності за роботу. Створення прагнення не допускати помилок	Можлива жорстокість впливу та непорозуміння з приводу певних покарань, що може призвести до звільнення працівника
Звернення до найважливіших для працівника цінностей	Визначення головних цінностей працівника та вплив через них. Серед цінностей можуть розглядатися: самоповага, фінансове благополуччя, відповідальність перед командою (колективом), відповідальність перед співвітчизниками, інтереси компанії, кар'єрні перспективи, інтереси родини тощо	Ефективний метод, оскільки через нього пізнається працівник і використовуються саме ті його цінності, заради яких він працює	Можливе неправильне тлумачення головних цінностей працівника, що призведе до відсутності мотивування праці
Мотивування через переконання	Передбачає вплив на думку, оцінки і погляди працівника, що визначають його відношення до роботи, в ситуаціях міжособистісного спілкування	Зміна поглядів працівника в необхідному напрямі, збільшення спілкування з керівництвом	Можливий надмірний вплив, неприйняття працівником переконання

Джерело: побудовано автором на основі [29, с. 57-58]

Управління мотивацією засноване на тісному зв'язку управлінського і індивідуально-психологічного її змісту, на тому, що управління соціальною системою і людиною містить в собі елемент узгодження цілей об'єкта і суб'єкта управління [34, с. 77].

Загальний алгоритм управління мотивацією персоналу включає в себе наступні етапи:

1. Оцінка рівня мотивації персоналу. Для оцінки рівня мотивації можуть застосовуватися положення різних теорій мотивації. В залежності від етапів роботи застосовують факторні або процесні теорії мотивації. На основі оцінки рівня мотивації визначають найбільш проблемні елементи в управлінні персоналом організації.

2. Постановка цілей мотивації персоналу. Цілі мотивації персоналу деталізуються за різних рівнів.

3. Розробка та застосування методів мотивації. На основі оцінки рівня мотивації і поставлених цілей розробляються відповідні методи мотивації. Методи мотивації для досягнення цілей різного рівня повинні бути різними. В залежності від етапів проекту методи змінюються [62, с. 114].

1.3. Показники оцінки системи мотивації працівників підприємства

Оцінка мотивації персоналу повинна проводитися у відповідності з поставленими цілями мотивації. Для кожного з рівнів цілей повинна проводитися своя оцінка. Для оцінки мотивації персоналу застосовується кілька відомих теорій мотивації [62, с. 113].

Для підвищення ефективності управління системою мотивації, обумовленої необхідністю отримання всебічної інформації щодо рівня сприйнятливості системи стимулювання персоналу машинобудівного підприємства, розроблено комплексний кількісно-якісний методичний підхід до оцінки рівня зацікавленості робітника, сутність якого полягає в можливості його адаптивного використання з урахуванням поставлених цілей та наявної інформації. Використання відповідних компонент здійснюється на основі вибору складових аналізу: рівня ієрархічності, рівня охопту, механізму оцінки, напрямів оцінки, методів отримання мотиваційної інформації (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Комплексний кількісно-якісний методичний підхід до оцінки рівня мотивації робітника

Джерело: [60, с. 203]

У вітчизняній практиці стимулювання здійснювалося на основі таких коефіцієнтів, як коефіцієнт трудової участі (КТУ), коефіцієнт творчого внеску (КТВ), коефіцієнт якості праці (КЯП). КТУ – це відносний показник реального внеску кожного члена бригади в результат колективної праці. Базове значення КТУ як правило рівне одиниці, та встановлюється відповідно до виконання робітниками трудової та виробничої дисципліни, відповідної якості та часу. Базове значення залежить від трудового внеску всіх членів бригади що спричиняє його підвищення або зниження. До критеріїв від яких залежить підвищення КТУ можна віднести: висока продуктивність праці, висока якість роботи, ініціатива в освоєнні і використанні передових способів і прийомів праці та ін. Зниження залежить від негативних факторів, які впливають на якість роботи це: невиконання завдань, прогули, порушення правил експлуатації обладнання та ін. З урахуванням КТУ може розподілятися або вся заробітна плата, або тільки додаткові виплати (премії, та різного роду виплати понад тарифну ставку) між працівниками колективу. КТУ, КТВ, КЯП – характеризуються різними способами розподілу заробітної плати що не показує кількісного виміру мотивації [60, с.203-204].

Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни та середньоспискової чисельності працівників [15, с. 78].

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни; $Ч$ – середньоспискова чисельність працівників.

Друга складова мотивації виявляється в таких показниках, як коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт втрат робочого часу та коефіцієнт трудової дисципліни. Коефіцієнт використання робочого часу характеризує рівень використання максимально можливого робочого часу і визначається як співвідношення ефективного, фактично відпрацьованого часу одним працівником або групою працівників за даний період часу (з урахуванням повного забезпечення умов праці) та максимально можливого фонду робочого часу [15].

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{макс}}}, \quad (1.2)$$

де $K_{\text{еф}}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу; $\Phi_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований час одним працівником або групою працівників за даний період часу (з урахуванням повного забезпечення умов праці); $\Phi_{\text{макс}}$ – максимально можливий фонд робочого часу.

Ефективність системи мотивації працівників на підприємстві впливає на рівень їх трудової дисципліни, що визначається відносинами взаємної відповідальності працівників, заснованими на свідомому і добровільному виконанні ними передбачених діючими законодавчими і нормативними актами про працю правил поведінки, відповідно до їх трудових функцій та обов'язків [15].

Коефіцієнт трудової дисципліни є важливим показником, що характеризує співвідношення кількості випадків порушення трудової дисципліни та середньоспискової чисельності працівників.

$$K_{\text{ТД}} = \frac{П_{\text{ТД}}}{Ч} \text{ТД}, \quad (1.3)$$

де $K_{\text{ТД}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни; $П_{\text{ТД}}$ – кількість випадків порушення трудової дисципліни, $Ч$ – середньоспискова чисельність працівників.

Продуктивність праці є узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та витрат праці. Отже, продуктивність праці – це показник її ефективності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку.

$$ПП = Q/Ч, \quad (1.4)$$

де $ПП$ – продуктивність праці; Q – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг).

Як правило, всі, хто працює, зацікавлені у зростанні заробітної плати. Необхідним має бути зв'язок між динамікою продуктивності праці й оплати праці. Залежність між зростанням продуктивності праці і заробітною платою можна досліджувати за допомогою коефіцієнта випередження середнього заробітку.

$$K_{\text{в}} = \frac{П_1}{П_0} \cdot \frac{З_1}{З_0} = \frac{I_{\text{П}}}{I_{\text{З}}}, \quad (1.5)$$

де $П_1$, $П_0$ – продуктивність праці у звітному і базисному періодах; $З_1$, $З_0$ – середня заробітна плата у звітному і базисному періодах; $I_{\text{П}}$ – індекс зростання продуктивності праці; $I_{\text{З}}$ – індекс зростання середньої заробітної плати [60, с. 210].

Якісними показниками оцінки рівня мотивації є лояльність та трудова активність. Для оцінки лояльності персоналу відсутні єдині уніфіковані формалізовані підходи. На думку автора, ступінь лояльності персоналу можна оцінити на базі таких показників: дотримання норм, правил, традицій організації; довіра, повага до керівництва; відсутність витоку інформації; участь в суспільному житті організації [15, с. 78].

Рівень трудової активності характеризується такими показниками:

- 1) ініціативність – здатність висувати нові ідеї, пропозиції, вміння самостійно розпочинати справу;
- 2) самовіддача – максимальна віддача зусиль, знань, здібностей;
- 3) сумлінність – виконання роботи старанно та добросовісно;
- 4) ентузіазм – захоплення роботою, сильний запал та піднесення [15, с. 78].

Основні групи показників мотивації персоналу (показники задоволеності працівників) варто поділити на 5 груп:

Група 1. Показники задоволеності умовами праці (нормами та правилами праці). Ці показники характеризуються сукупністю психофізіологічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних чинників трудової діяльності, що впливають на здоров'я і працездатність людини, на його відношення до праці, на ефективність виробництва, рівень життя і розвиток особи. Міра цього впливу показників трудової діяльності на кожного працівника виражає міру задоволеності персоналу умовами праці.

Група 2. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці. Ця група показників визначає мотивацію персоналу за допомогою збільшення рівня матеріальних благ або зміни умов оплати праці для покращення її якості та збільшення міри задоволення персоналу системою оплати праці.

Група 3. Показники задоволеності стилем керівництва. Стиль в управлінні може бути демократичним, коли члени колективу беруть участь в управлінні, немає нав'язаності рішення, або авторитарним (зазвичай породжує недовір'я, якусь ворожість). Стиль керівництва впливає на задоволення працею кожного працівника та на його настрій, що дуже важливо для персоналу, який працює зі споживачами. Пропонується виділити ще дві важливі групи показників задоволеності працівників.

Група 4. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі. Ця група показників характеризується сприятливими або несприятливими чинниками соціально-психологічного клімату в колективі. Сприятливі чинники: добре обладнане робоче місце, сприятливі санітарно-гігієнічні умови, максимально

комфортний і зручний графік роботи, які підвищують задоволеність від трудової діяльності в цілому. Велике значення для формування сприятливої атмосфери має те, наскільки робота є для людини цікавою і різноманітною, дозволяє професійно зростати. Несприятливими чинниками є постійний шум і метушня у робочих приміщеннях, погана освітленість, духота. Ці чинники можуть стати джерелом підвищеної дратівливості та емоційної нестійкості. Монотонність діяльності, висока відповідальність, наявність ризиків для здоров'я, стресовий характер — всі ці чинники негативно впливають на психологічну атмосферу в колективі.

Група 5. Показники задоволеності від роботи із споживачами, які характеризуються мірою позитивних (радість, доброта, співпереживання, довіра) або негативних емоцій (дратівливість, емоційне виснаження, злість, агресія), що виникають в процесі спілкування із споживачами [10].

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації в умовах антикризового менеджменту можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів». За допомогою цих методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства у звичайній та кризовій ситуації, а також на посткризовому етапі відновлення [16].

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління системою мотивації працівників на підприємстві

Нормативно-правове забезпечення здійснюється на основі правового регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцями і найманими працівниками (дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин; розробка і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-

розпорядчого, економічного характеру; підготовка пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих нормативних актів та тих, які фактично втратили силу, виданих в організації з трудових, кадрових питань); захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин [13, с. 93].

Інформаційне забезпечення полягає у вимірюванні й оцінюванні досягнутого рівня конкурентоспроможності персоналу; пошуку і аналіз резервів її підвищення, розробці плану запровадження заходів (резервів) зростання конкурентоспроможності; розробці системи стимулювання персоналу за зростання конкурентоспроможності; здійсненні контролю за реалізацією заходів її підвищення; вимірюванні та оцінці впливу заходів на власне підвищення конкурентоспроможності персоналу; розрахунку прогнозованої ефективності від підвищення конкурентоспроможності [13, с. 94].

Слід зазначити, що всі законодавчі акти та нормативно-правові документи мають свою ієрархію і відповідно зону розповсюдження. Так, на вершині ієрархічної піраміди знаходиться головний закон України – Конституція України, яка має найвищу юридичну силу на всій території країни (ст. 8 Конституції України) та якій підпорядковуються усі інші акти трудового законодавства [63, с. 955].

Це стосується і міжнародних актів і договорів, які регулюють різні аспекти в сфері праці та мають бути ратифіковані в Україні. З іншого боку слід зазначити, що подібні документи можуть носити як рекомендаційний, так і обов'язковий характер. З правової точки зору чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України. Укладати міжнародні договори, які суперечать Конституції України, можна лише у випадку внесення відповідних змін до Конституції України (ст. 9 Конституції України) [63].

Також на національному рівні нормативно-правове забезпечення представляють: закони, ухвалені Верховною Радою («Про зайнятість населення» [42], «Про оплату праці» [48], «Про колективні договори і угоди» [47], «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [50], «Про

охорону праці» [49], «Про соціальний діалог» [55], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [52], «Про професійно-технічну освіту» [53], «Про професійний розвиток працівників» [51] тощо); постанови Верховної Ради («Про стан виконання Закону України «Про оплату праці» на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності»); укази Президента України («Про запровадження на території України регіональних графіків початку робочого дня» [43]); постанови та розпорядження Кабінету Міністрів («Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» [54], «Про порядок обчислення середньої заробітної плати», «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання творчих відпусток» [46]); нормативно-правові акти Міністерства праці та соціальної політики України (щодо Типової форми контракту, що укладається між працівником та роботодавцем; Порядку застосування Списку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими та важкими умовами праці, зайнятість на роботах в яких дає право на щорічну додаткову відпустку; затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою тощо); нормативно-правові акти міністерств у сфері праці, які в тих чи інших питаннях регламентують процеси управління персоналом в Україні та з правової точки зору мають відповідати нормам Конституції України, міжнародних договорів України та КЗпП [17; 63].

Регламентація процесів управління персоналом в Україні на мезорівні (рівень регіонів та галузей економіки) здійснюється за рахунок нормативно-правових актів у сфері праці місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які ґрунтуються на повноваженнях зазначених органів, а також на виконання норм Конституції та міжнародних договорів України, законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, а також рішень Кабінету Міністрів України [22].

На локальному (мікро) рівні нормативно-правове забезпечення реалізується через сукупність внутрішніх документів підприємств, організацій та установ, серед яких: колективний договір, трудовий договір (контракт), штатний розклад,

посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення (Про структурні підрозділи, про оплату праці, про адаптацію персоналу та ін.), стандарти, інструкції та рекомендації (з дотримання правил охорони праці, з організації підбору та відбору персоналу), накази та розпорядження керівника з кадрових питань тощо [63].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління розвитком людських ресурсів в Україні є розгалуженою сукупністю різного роду законодавчих, нормативно-правових, методичних та інформаційно-рекомендаційних актів і документів, які враховує усі рівні соціально-трудових відносин та напрями дії підсистем системи управління розвитком людських ресурсів. Однак з тим, дана система буде ефективною лише у випадку, коли все це різноманіття нормативно-правових документів буде представляти єдине скоординоване ціле, в якому складові елементи не суперечать один одному, можуть динамічно адаптовуватися до мінливих умов та створювати дієвий механізм [63].

Інформаційна база для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу може бути сформована через запровадження на підприємстві системи мотиваційного моніторингу трудової діяльності працівників. Мотиваційний моніторинг визначають як систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [65, с. 51].

Метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на продуктивність виробництва. Основні завдання мотиваційного моніторингу такі: відстеження відповідності працівників встановленим посадою вимогам; аналіз ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал; аналіз впливу мотивації на продуктивність виробництва; оцінювання задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації; створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання ефективності реалізації елементів

системи мотивації персоналу; використання результатів моніторингу як для поточного управління, так і для прогнозування діяльності підприємства. Етапи організації та проведення мотиваційного моніторингу докладно описані науковцями [4, с. 343].

Джерелами інформації для моніторингу обраних об'єктів дослідження є не лише фінансова і статистична звітність підприємства, а і результати соціологічних досліджень. Необхідним також є залучення для оцінювання зазначених проблем експертів з числа провідних працівників досліджуваних підприємств. Ефективність комплексної системи безперервного спостереження за станом справ у мотиваційному середовищі трудової діяльності може бути забезпечена лише на основі обґрунтованої системи показників і методології їх формування, запровадження прогресивних форм і методів дослідження [65, с. 52].

Висновки до розділу 1

Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації.

За різними ознаками розрізняють значну кількість видів мотивації: внутрішню і зовнішню, адміністративну та економічну, моральну, матеріальну та адміністративну, статусну, нормативну, примусову, примусову або непримусову, позитивну та негативну та ін.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Система мотивації має будуватися на певних вимогах, які стимулюватимуть працівників до ефективної роботи, поліпшують показники діяльності, зменшують плинність кадрів і т.д. У системі мотивації важливо враховувати вікову, професійну, освітню, статеву структури мотивів у колективах працівників.

Структура системи мотивації включає в себе мету та елементи мотивації

(суб'єкти та об'єкти; потреби, інтереси, мотиви, цінності; інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні)), вплив зовнішнього і внутрішнього середовища.

Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних, правових.

Стимулювання здійснювалося на основі таких коефіцієнтів, як коефіцієнт трудової участі (КТУ), коефіцієнт творчого внеску (КТВ), коефіцієнт якості праці (КЯП). Друга складова мотивації виявляється в таких показниках, як коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт втрат робочого часу та коефіцієнт трудової дисципліни.

Основні групи показників мотивації персоналу (показники задоволеності працівників) варто поділити на 5 груп: показники задоволеності умовами праці (нормами та правилами праці); показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці; показники задоволеності стилем керівництва; показники рівня емоційної атмосфери в колективі; показники задоволеності від роботи із споживачами.

Джерелами інформації для моніторингу обраних об'єктів дослідження є не лише фінансова і статистична звітність підприємства, а і результати соціологічних досліджень. Необхідним також є залучення для оцінювання зазначених проблем експертів з числа провідних працівників досліджуваних підприємств.

Нормативно-правове забезпечення представляють: закони, ухвалені Верховною Радою («Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Про охорону праці», «Про соціальний діалог», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійний розвиток працівників» тощо); постанови Верховної Ради, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, нормативно-правові акти Міністерства праці та соціальної політики України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ»

ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» консалтингове підприємство у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування, що знаходиться в м. Житомир по вул. Київська, 77, офіс 68.

Дане підприємство створене командою професіоналів, які мають досвід роботи в сфері аудиту, бухгалтерського обліку, податків та права: Боримською Катериною Павлівною, Панченко Інною Анатоліївною, Городиським Миколою Петровичем і має статутний капітал в розмірі 2000 грн.

Відповідно до статуту, основною діяльністю підприємства є діяльність у сфері бухгалтерського обліку і аудиту, консультації по оподаткуванню. Крім цього ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» надає юридичні послуги, консультації з питань комерційної діяльності і управління, а також іншою професійною, науковою і науково-технічною діяльністю [39].

Головними цінностями компанії є:

— висококваліфіковані кадри – це команда професійних бухгалтерів, аудиторів, які мають наукову базу та практичний досвід роботи, постійно підвищують свою кваліфікацію та працюють на спільний результат;

— висока якість та широкий спектр консалтингових послуг – підприємство пропонує комплекс аутсорсингових та консультаційних послуг з різних питань податкового й бухгалтерського законодавства, вивчення ринку, консультування з питань особистісного та професійного росту організації робочого часу та психології бізнес-відносин, що гарантує захист та безпеку бізнесу;

— індивідуальний підхід до кожного клієнта – орієнтація на клієнта, його потреби та можливості, враховуючи його побажання та слідуючи засадам гнучкої

цінової політики, що дозволяє формувати індивідуальну бізнес-пропозицію для кожного клієнта;

— конфіденційність – співпраця гарантує конфіденційність (нерозголошення) будь-якої інформації, отриманої від клієнта, та дотримання принципів професійної етики;

— інтегрований підхід до вирішення проблем клієнта – здійснення діагностики проблеми в господарській діяльності клієнта, та надання альтернативних рекомендацій з їх вирішення, а також захист інтересів клієнта у випадках неправомірних дій контролюючих органів та порушення договірних зобов'язань;

— орієнтація на постійний розвиток компанії та розробку нових продуктів, які можуть стати корисними для клієнтів – розробки стосуються новітніх методик підвищення кваліфікації бухгалтерських кадрів, врахування актуальних законодавчих змін при організації й веденні бухгалтерського та податкового обліку за окремими проблемними ділянками, ведення обліку та складання звітності за міжнародними стандартами, прогнозування істотних ризиків діяльності бізнесу в цілях інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень [39].

Завданнями ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-консалтинг» відповідно до статуту:

- взяття на себе функцій з ведення обліку та складання звітності;
- оптимізації податкового та бухгалтерського обліку;
- вибору оптимальної для суб'єкта господарювання системи оподаткування;
- пошуку проблемних ділянок і ризиків в господарській діяльності та надання рекомендацій з їх усунення;
- задоволення потреб інвесторів у складанні звітності за міжнародними стандартами;
- захисту інтересів підприємства у випадках неправомірних дій контролюючих органів та порушення договірних зобов'язань;
- надання інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень,

орієнтованих на підвищення ефективності діяльності;

- підвищення кваліфікації працівників бухгалтерської служби.

Необхідність у бухгалтерських консультаціях особливо гостро відчувається при нестандартних, нетипових або незнайомих ситуаціях, коли бухгалтеру потрібно вирішити нагально питання, а часу на пошуки відповіді в різних джерелах інформації вкрай обмежений.

Професійні консультації з організації та ведення бухгалтерського обліку дозволяють в стислі терміни вирішити нагальні проблеми і відповісти на всі питання, що виникають у Вас в процесі фінансово-господарської діяльності. До переваг отримання послуг з консультивання можна також віднести оперативність інформаційної підтримки управлінських рішень, економію часу на пошук потрібних нормативних документів та варіантів рішень проблемних питань, які вже перевірені на практиці.

Професіоналізм та значний практичний досвід дозволяють спеціалістам компанії «Ес.Сі.Ай.-Консалтинг» на високому рівні здійснювати консультаційний супровід з метою нормалізації та поліпшення фінансового стану компанії, створивши сприятливий клімат для реалізації обраних цілей.

Бухгалтерські консалтингові послуги в даний час можуть зацікавити як представників державних установ, так і керівництво приватних підприємств. Перш за все, співпраця здійснюється між представниками відділу бухгалтерії компанії, яка звернулася до послуг спеціалізовано фірми, і досвідченими фахівцями консалтингової компанії.

Консалтинг бухгалтерії представлений декількома важливими етапами. У більшості випадків попередньо перед співпрацею між компаніями укладається договір, складений під індивідуальні потреби замовника в частині функцій та обов'язків консалтера. Сторона, що замовляє послуги уважно вивчає та погоджує кожен пункт договору і надалі фахівці консалтингової компанії приступають до виконання своїх обов'язків.

До основних завдань, які покладаються на ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-консалтинг», необхідно віднести:

- розробку системи внутрішньої документації на підприємстві;
- консультування з введення даних первинних документів до програмного продукту, за допомогою якого ведеться облік на підприємстві;
- надання консультативної підтримки на етапі планування окремих напрямів господарської діяльності та / або окремих господарських операцій з точки зору їх податкових наслідків і ризиків для суб'єкта господарювання;
- консультації зі складання різного роду обов'язкової та внутрішньої звітності;
- інше за індивідуальним запитом замовника [39].

Аутсорсингові послуги, які надає компанія «Ес.Сі.Ай.-Консалтинг», - це гарантія спокою і впевненості в майбутньому підприємства.

Податковий консалтинг – це комплекс послуг з роз'яснення та застосування норм чинного податкового законодавства, визначення податкових наслідків господарських операцій, а також знаходження законних схем планування податкового навантаження для підприємства з урахуванням специфіки його діяльності.

Від своєчасності проведення моніторингу та розуміння вимог податкового законодавства багато в чому залежать правильність прийнятих рішень та стан справ на підприємстві.

Перевагами використання послуг з податкового консалтингу є можливість розробки та впровадження рішень, спрямованих на підвищення рівня безпеки активів, отримання практичних рекомендацій і пропозицій, спрямованих на мінімізацію виявлених (існуючих) або потенційних (прихованих) податкових та юридичних ризиків і / або помилок, врегулювання спірних ситуацій та питань за результатами перевірок податкових та інших контролюючих органів, розробка податкових стратегій з урахування специфіки діяльності підприємства та напрямів його розвитку.

Фахівці компанії «Ес.Сі.Ай.-Консалтинг» в рамках надання послуг з податкового консалтингу допоможуть здійснити податкове планування та оптимізувати податкове навантаження з врахуванням вимог чинного

законодавства для підвищення ефективності діяльності, а також налагодити конструктивний діалог з контролюючими органами.

Основними цілями консалтингу є:

- оптимізація податкового навантаження через вибір оптимальної системи оподаткування з врахуванням розмірів та специфіки господарської діяльності замовника;
- оцінка можливих податкових наслідків при укладанні договорів, бухгалтерський та податковий супровід їх виконання;
- надання допомоги у вирішенні податкових спорів шляхом представлення інтересів при оскарженні рішень контролюючих органів у контролюючих органах та у суді, підготовку документів з оскарження рішень контролюючих органів;
- організація захисної політики при спілкуванні з представниками податкових органів.

Результатом роботи кваліфікованих податкових консультантів компанії з податкового консалтингу розвиток бізнесу клієнта через оптимізацію фінансових результатів його діяльності, що є наслідком правильного вибору системи оподаткування та планування податкового навантаження на перспективу.

На практиці, податковий консалтинг включає наступні послуги, які можуть замовити Замовники:

- аудит податкових розрахунків компанії (комплексний або тематичний);
- виявлення податкових ризиків компанії в поточній діяльності або запланованих проектах або напрямках розвитку, податкове планування наслідків нових бізнес-проектів;
- надання податкових консультацій та роз'яснень за запитом Замовника;
- податкову експертну оцінку договорів з точки зору їх податкових наслідків;
- консультаційна підтримка компанії при податкових перевітках та оскарженні їх результатів на етапах досудового та судового врегулювання наслідків рішень контролюючих органів.

У нашій компанії досвідчені і висококваліфіковані фахівці надають наступні послуги в сфері юридичного та ринкового консалтингу:

- консультування з питань реєстрації та ліквідації підприємств, розробка пакету реєстраційних документів;
- консультування щодо стратегії розвитку компанії, розвитку бізнес-процесів;
- консультування щодо оптимізації управлінських процесів, в т.ч. управління ризиками;
- кадрова безпека підприємства та підбір облікового персоналу;
- консультування з питань структурування бізнесу та реорганізації бізнес-процесів;
- розробка розпорядчих документів підприємства, посадових інструкцій, внутрішніх положень компанії, локальних нормативно-правових актів для групи компаній.

Надаючи послуги бізнес консалтингу, ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» враховує, що кожна компанія індивідуальна, а тому потребує індивідуального підходу до методів вирішення тих чи інших проблем, які виникають в її господарській діяльності та потребують спеціальних знань для їх вирішення.

Юридичний консалтинг - це послуга, яка пов'язана з консультування суб'єктів господарювання з юридичних питань. Наявність особистого юриста в штаті можуть дозволити собі далеко не всі компанії. Тому послуги такого виду із залученням зовнішніх висококваліфікованих юристів є затребуваними на ринку та користуються попитом у суб'єктів господарювання.

Крім зазначених послуг компанія «Ес.Сі.Ай.-Консалтинг» пропонує своїм клієнтам тематичні семінари і тренінги, з врахуванням побажань замовників (з виїздом на підприємство, з врахування виду та специфіки діяльності тощо), семінари з питань актуальних змін законодавства, вебінари, участь в навчальних програмах. Такі заходи дозволяють формувати у фахівців з бухгалтерського обліку бухгалтерське мислення, розвивати вміння бачити в кожному документі та господарській операції важливі деталі, що дозволить правильно відобразити

операції в обліку та звітності, розрахувати необхідні податки та платежі, а також захистити інтереси підприємства перед контрагентами та контролюючими органами.

Вартість послуг підприємства відобразимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Вартість послуг ТОВ «Ес.Сі.Ай.-Консалтинг»

АУТСОРСИНГОВІ ПОСЛУГИ		
1	2	3
ведення бухгалтерського обліку та подання звітності для юридичних осіб на загальній системі оподаткування		Від 3500 грн. за місяць
бухгалтерське обслуговування юридичних осіб, що перебувають на спрощеній системі оподаткування		Від 2500 грн. за місяць
бухгалтерське обслуговування фізичних осіб – підприємців		Від 1500 грн. за місяць
підготовка фінансової звітності за міжнародними стандартами (МСФЗ)		Договірна
відновлення бухгалтерського обліку		Договірна
БУХГАЛТЕРСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ		
діагностика стану бухгалтерського обліку		Договірна
консультування з питань ведення бухгалтерського обліку та подання звітності		Від 250 грн. за годину
розробка та удосконалення системи внутрішнього контролю		Договірна
послуги з організації бухгалтерського обліку та розробки облікової політики відповідно до вимог П(С)БО та МСФЗ		Від 2000 грн.
експрес-аналіз бухгалтерських документів, фінансової та податкової звітності		Договірна
трансформація фінансової звітності за міжнародними стандартами (МСФЗ)		Від обсягу господарських операцій, від 5000 грн.
ПОДАТКОВИЙ КОНСАЛТИНГ		
консультування щодо оподаткування прибутку підприємств, ПДВ, доходів фізичних осіб, інших податків і зборів		Від 300 грн. за годину
консультування щодо виправлення помилок в фінансовій та податковій звітності		
оптимізація системи бухгалтерського обліку та оподаткування		
експертиза договорів, щодо їх податкових наслідків		Договірна
податкове планування		
експрес-діагностика стану бухгалтерського обліку податкових розрахунків та звітності		
підготовка заперечень та оскаржень рішень контролюючих органів		
ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ		
консультування з питань реєстрації та ліквідації підприємств		Від 300 грн. за годину
розробка пакету реєстраційних документів		Від 1000 грн.
консультування щодо стратегії розвитку компанії, розвитку бізнес-процесів		Договірна
кадрова безпека підприємства та підбір облікового персоналу		

Продовження табл. 2.1

1	2	3
консультування з питань структурування бізнесу та реорганізації бізнес-процесів		Від 500 грн. за годину
розробка розпорядчих документів підприємства, посадових інструкцій, внутрішніх положень компанії		Договірна
консультування з питань особистісного та професійного росту, організації робочого часу та психології бізнес-відносин		Від 300 грн. за годину
ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРІВ ТА ТРЕНІНГІВ		
щомісячні семінари з оглядом актуальних змін законодавства та роз'яснень контролюючих органів		Від 200 грн.
тренінги з проблемних питань бухгалтерського обліку, оподаткування складання та подання звітності		Від 500 грн.
ПАКЕТНІ ПОСЛУГИ – АБОНЕНТСЬКЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ		
Пакет 1 “Базовий” – консультування;		Від 1500 грн. на місяць
Пакет 2 “Базовий+” – консультування + експрес-аналіз фінансової та податкової звітності звітного періоду;		Від 2500 грн. на місяць
Пакет 4 “VIP” - консультування + експрес-аналіз фінансової та податкової звітності звітного періоду + корпоративні семінари		Від 4000 грн. на місяць

Джерело: за даними [39]

Ще одним напрямом діяльності ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» є інтенсивне навчання бухгалтерській справі початківців та підвищення кваліфікації фахівців та запрошує всіх бажаючих на тренінги:

1. «Бухгалтерський облік для початківців»

Основне завдання тренінгу вбачається в наданні знань та формуванні навиків, які стануть корисними для тих, хто вирішив займатися бухгалтерською справою. Цільова аудиторія: бажаючі опанувати бухгалтерську справу; практикуючі бухгалтери; приватні підприємці, які ведуть бухгалтерський облік самостійно; керівники підприємств. Тренінг призначений для тих, хто хоче:

- отримати знання з бухгалтерського та податкового обліку;
- опанувати навички ведення бухгалтерського та податкового обліку;
- освоїти базові засади обліку складання та подання фінансової та податкової звітності.

Курс включає в себе вивчення теорії бухгалтерського та податкового обліку, заповнення первинних документів, рішення завдань на типових практичних прикладах в бухгалтерії, складання проводок, звітності, проведення розрахунків, в

т.ч. за податками й платежами. Після проходження теорії і документальної практики закріплюємо свої знання і навички в програмі «1С: Підприємство – Бухгалтерія для України 8.2».

2. “Бухгалтерський облік для професіоналів: від бухгалтера-початківця до головного бухгалтера”

Основне завдання тренінгу вбачається в наданні знань та формуванні навиків, які стануть корисними для практикуючих бухгалтерів в їх повсякденній роботі. Цільова аудиторія: практикуючі бухгалтери; головні бухгалтери; суб’єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з аутсорсингу; підприємці, які ведуть бухгалтерський облік самостійно. Тренінг призначений для тих, хто хоче:

- розширити свої знання з бухгалтерського та податкового обліку;
- закріпити вміння щодо складання фінансової та податкової звітності;
- освоїти базові засади податкового планування для підвищення ефективності діяльності.

3. «Бухгалтерський облік для ІТ-спеціалістів»

Основне завдання тренінгу вбачається в наданні знань та формуванні навиків ІТ-спеціалістів в цілях підтримки якості послуг з розробки та обслуговування ПЗ з бухгалтерського обліку. Цільове спрямування тренінгу:

- підвищити рівень кваліфікації ІТ-спеціалістів в сфері бухгалтерського обліку;
- скоротити витрати на залучення сторонніх консультантів при розробці та обслуговуванні ПЗ з бухгалтерського обліку;

Курс призначений для тих, хто хоче:

- отримати знання з основ бухгалтерського обліку та загальних засад складання звітності;
- отримати знання з основ податкового обліку
- сформувати практичні навички ведення обліку та складання звітності
- підвищити рівень своєї конкурентоздатності на ринку праці [39].

Управління ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг» передбачає виконання ряд стандартних функцій: планування, організації, мотивації та контролю та сполучні процеси: комунікації, прийняття рішень, керівництво (влада та лідерство).

Різноманітність структур управління консалтинговими фірмами пояснюється їх розмірами, напрямками діяльності та особливостями організаційних культур. Розглянемо найбільш поширені з них.

Лінійно-функціональна структура управління, в основу якої покладено принцип єдиноначальності, є формалізованою багаторівневою ієрархією.

Така структура найбільш ефективна у випадках:

- необхідності вирішення стабільних завдань та виконання повторюваних процесів;
- відносно однакових обов'язків виконавців та обмеженої кількості інформації, наказів і розпоряджень.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На Директора покладено організацію бізнес-процесів на підприємстві, контроль перерозподілу функцій між різними відділами та запровадження автоматизації.

Бізнес-процеси підприємства включають в себе широкий спектр різних за своєю природою процесів, що пояснює відсутність усталеного визначення бізнес-процесу. Загальна схема побудови бізнес-процесів, пов'язаних із управлінням діяльністю підприємства, включає такі пункти:

- діагностика роботи підрозділів підприємства;
- виявлення й аналіз проблем;
- визначення цілей роботи;
- запропонування шляхів покращення ситуації, що склалася на цей момент;
- поетапне впровадження нових схем роботи.

Автоматизація бізнес процесів дозволяє:

- скоротити час, необхідний для обслуговування клієнта;
- знизити операційні витрати;
- підвищити керованість компанії;
- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- знизити собівартість продукції і послуг;
- прискорити швидкість реакції компанії на зміни;
- підвищити конкурентоспроможність компанії.

До бізнес-процесів, що визначають ключові чинники успіху консалтингової організації, окрім безпосередньо надання консалтингових послуг, належать процеси організації внутрішньої діяльності, управління персоналом і інформаційного забезпечення консультаційної діяльності.

Керівник проектів — консультанти, що мають добру рекомендацію та три-чотирирічний стаж роботи в даній консультаційній фірмі. В обов'язки входить пошук замовників, заключення договір та повний супровід виконання послуги. Консультанти без рангів поодиночці або бригадами виконують роботу для клієнта під керівництвом керівника проекту.

Працівники функціональних відділів займаються роботою, пов'язаною з пошуком нового в галузі теорії і практики управління, систематизацією і переробкою отриманої інформації, здійснюють аналіз досвіду, що накопичений консультантами під час проведення досліджень і виконання тощо.

Відділ спеціальних послуг призначений для проведення занять із керівниками підприємств з використанням інформації про новинки в галузі управління, а також прикладів та ситуацій.

Планування діяльності підприємства здійснюється безпосередньо керівництвом на основі заключних договорів і прогнозуванні фінансових результатів.

Важливим елементом управління консалтинговою організацією є мотивація праці консультантів. Побудова системи мотивації персоналу орієнтована на досягнення стратегічних завдань консалтингової компанії. Для розвитку механізмів мотивації персоналу необхідний комплексний підхід, який включає зміст праці; відношення власності; матеріальні стимули; техніко-ергономічні умови праці; моральні чинники; соціальні стимули; управлінські зв'язки; корпоративна культура. Розвиток управлінських зв'язків заснований на таких основних механізмах: підвищенні ступеня поінформованості колективу про стан справ в консалтинговій компанії, забезпеченні доступності керівництва; розвитку колективних методів ухвалення рішень.

Ну і безпосередньою функцією директора ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг» є забезпечення функції контролю: співвідношення планових показників до фактично отриманих, пошук «вузьких місць» в діяльності.

Станом на кінець 2020 року основним «вузьким місцем» в діяльності підприємства є адаптація організаційної структури управління під умови дистанційної роботи під час карантинних обмежень.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Для оцінки системи мотивації працівників підприємства слід визначити провести діагностику фінансово-економічного стану. Діагностика фінансово-економічного стану буде складатись з 2 блоків: оцінки економічного стану ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» та аналіз фінансових показників.

В табл. 2.2 відображено основні економічні показники, які представляють підприємство з економічної точки зору.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	833,3	1056,7	1042,9	209,60	25,15
2	Валовий прибуток, тис.грн.	448,7	540,1	417,5	-31,20	-6,95
3	Чистий прибуток, тис. грн.	89,3	234,8	57,6	-31,70	-35,50
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	536,4	637	767,35	230,95	43,06
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	0	0	0	0,00	-
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	536,4	637	767,35	230,95	43,06
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	7	7	0,00	0,00
8	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	119,04	150,96	148,99	29,94	25,15
9	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,55	1,66	1,36	-0,19	-12,51
10	Рентабельність активів, %	16,6	36,9	7,5	-9,14	x
11	Рентабельність реалізованих послуг, %	53,8	51,1	40,0	-13,81	x

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

За даними табл. 2.2 спостерігаємо зростання чистого доходу підприємства у 2020 році на 25,15%, при чому у 2019 році чистий дохід був на 13,8 тис. грн. більше ніж у 2020 році та на 223,4 тис. грн. більше ніж у 2018 році. За даний період зросла також і собівартість наданих послуг причому більшими темпами ніж чистий дохід, що відобразилося на величині валового прибутку, який за 3 роки знизився на 6,95%. Чистий прибуток підприємства зменшився на 35,5%, а

найбільше значення спостерігається у 2019 році.

Середньорічна вартість активів підприємства щороку зростає і за період 2018-2020 років збільшилась на 43,06% за рахунок зростання середньорічної вартості оборотних активів. Якщо є говорити про ефективність використання оборотних активів підприємства, то коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,19 обороту або на 12,51%, що відображає уповільнення заміни оборотних активів на підприємстві.

Оскільки підприємство надає консалтингові послуги то основним продуктивним ресурсом слід вважати персонал, який оцінимо через показник продуктивності праці. За 2018-2020 роки продуктивність праці зросла на 25,15% і відображає те, що у 2020 році на одного працівника стало припадати на 29,94 тис.грн чистого доходу більше ніж у 2018 році.

Ефективність діяльності підприємства виміряли показниками рентабельності активів та рентабельності реалізованих послуг. Величина даних показників зменшується, що спричинено зменшенням чистого прибутку підприємства. Тобто на 1 грн. вкладена в майно підприємства стала приносити на 9,14 коп чистого прибутку менше у 2020 році ніж у 2018. А на 1 грн. отриманого чистого доходу стало припадати на 13,81 коп валового прибутку менше ніж у 2018 році.

Незважаючи на те, що персонал є основним ресурсом підприємства він потребує засоби та предмети праці. Структуру та динаміку майна підприємства за 2018-2020 роки проаналізуємо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-	0,00

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оборотні активи	536,4	100,00	737,6	100,00	797,1	100,00	260,7	48,60	0,00
дебіторська заборгованість	271,3	50,58	440,4	59,71	570,3	71,55	299	110,21	20,97
грошові кошти	265,1	49,42	297,2	40,29	226,8	28,45	-38,3	-14,45	-20,97
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	483,9	90,21	708,2	96,01	765,8	96,07	281,9	58,26	5,86
в т.ч. зареєстрований капітал	2	0,37	2	0,27	2	0,25	0	0,00	-0,12
нерозподілений прибуток	481,9	89,84	706,2	95,74	763,8	95,82	281,9	58,26	5,98
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	52,5	9,79	29,4	3,99	31,3	3,93	-21,2	-40,38	-5,86
БАЛАНС:	536,4	100,00	737,6	100,00	797,1	100,00	260,7	48,60	0,00

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Вартість майна підприємства щороку зростає з 536,4 тис. грн. у 2018 році, до 737,6 тис. грн. у 2019 році і до 797,1 тис. грн. у 2020 році, тобто відбулося зростання на 48,6%. Основну (100%) частку в майні підприємства займають оборотні активи і їх вартість за досліджуваний період збільшилась на 48,6%.

В структурі оборотних активів підприємства найбільшу частку має дебіторська заборгованість величина якої збільшилась у 2,1 рази. Питома вага грошових коштів в структурі активів зменшилась на 20,97 пункти, оскільки відбулося зменшення величина на 38,3 тис. грн. за період 2018-2020 років.

Якщо ж говорити про джерела формування майна підприємства то визначено, що повністю відсутня довгострокова кредиторська заборгованість підприємства. Основну частку в пасивах займає власний капітал з 90,21% в 2018 році до 96,07% у 2020 році. Тобто відбулося зростання вартості власного капіталу підприємства на 58,26% за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку на 281,9 тис.грн.

Кредиторська заборгованість підприємства на 21,2 тис грн. зменшилась за

досліджуваний період.

Для детального аналізу ведення господарської діяльності підприємства проаналізуємо механізм формування фінансових результатів в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	833,3	1056,7	1042,9	209,6	25,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	384,6	516,6	625,4	240,8	62,61
Валовий прибуток	448,7	540,1	417,5	-31,2	-6,95
Інші доходи	11,5	10,4	7,9	-3,6	-31,30
Інші витрати	370,9	315,7	367,8	-3,1	-0,84
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	89,3	234,8	57,6	-31,7	-35,50
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	89,3	234,8	57,6	-31,7	-35,50

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Як вже було сказано вище, чистий дохід підприємства за досліджуваний період зріс на 209,6 тис грн. або на 25,15%. Собівартість реалізованих послуг зростала вищими темпами і збільшилась на 62,61%. Крім чистого доходу підприємство отримувало інші види доходу в сумі 11,5 тис. грн.. у 2018 році, 10,4 тис. грн. у 2019 р. і 7,9 тис. грн. у 2020 році. Інші витрати підприємства зменшились на 3,1 тис. грн. або на 0,84%.

Дані фактори вплинули на величину чистого прибутку підприємства, який скоротився з 89,3 тис грн. у 2018 році до 57,6 тис. грн.. у 2020 році, хоча в 2019 році він становив 234,8 тис.грн. Отже механізм формування фінансових результатів підприємства є нестабільним, а значне зниження показників у 2020 році спричинено введенням карантину.

Зміна фінансового результату не дає право цілковито оцінити фінансовий стан підприємства. Тому, в табл. 2.5 проведемо аналіз показників оцінки фінансового стану.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р., +,-
	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	10,22	25,09	25,47	15,25
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,05	10,11	7,25	2,20
3. Чистий оборотний капітал	212,60	708,20	765,80	553,20
4. Коефіцієнт автономії	0,90	0,96	0,96	0,06
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	9,22	24,09	24,47	15,25
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,55	1,66	1,36	-0,19
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,72	1,49	1,36	-0,36
9. Рентабельність господарської діяльності, %	11,82	28,21	5,80	-6,02
10. Рентабельність власного капіталу, %	18,45	33,15	7,52	-10,93
11. Рентабельність продукції, %	116,67	104,55	66,76	-49,91

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності відображає змogu підприємства покрити свої поточні зобов'язання наявними оборотними активами. Найоптимальніше значення даного коефіцієнта в межах 1,5-2,5. За даними підприємства показник значно перевищує 1 і можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. За останні 3 роки значення показника збільшилось на 15,25 пунктів. За коефіцієнтом абсолютної ліквідності забезпеченість оборотними активами поточних зобов'язань перевищує нормативне значення в 1. Існує значна частка не залучених грошових коштів і значення показника за період з 2018 по 2020 рік зросло на 2,2 пункти. Чистий оборотний капітал повинен мати значення більше 0, що є властивим для підприємства. Значення даного показника перевищує нормативне та становить 212,6 у 2018 та 765,8 у 2020 році.

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в майні

підприємства. Так у 2018 році дана частка складала 90%, а у 2019-2020 роках зросла до 96%.

Значення коефіцієнта фінансової стабільності вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Значення даного показника за звітний період зросло з 9,22 до 24,47 при нормативному значенні більше 1. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів відображає кількість оновлення оборотних активів на підприємстві. За даними звітності за 2018-2020 роки коефіцієнт зменшився на 0,19 оборотів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства відображає рівень доходу, що приносить одна гривня власного капіталу підприємства. Даний показник також зменшився на 0,36 обороту.

Результативність діяльності підприємства оцінюється показниками рентабельності. В таблиці було визначено показники рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції. На 1 гривню понесених витрат підприємство отримувало від 11,8 коп. у 2018 році до 5,8 коп. у 2020 році. Значно знизилась рентабельність наданих послуг – на 49,91 пункти. Рентабельність власного капіталу також знизилась, що відображає зменшення на 10,93 копійки чистого прибутку на 1 гривню власного капіталу. Погіршення прибутковості спричинено введенням карантинних заходів у 2020 році.

Отже, ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» є прибутковим підприємством, проте прибуток щороку знижується. Це впливає і на зниження рівня рентабельності підприємства. Аналізуючи ліквідність можна сказати, що підприємство є ліквідним та фінансово стабільним. Ефективність використання майна зменшилась проте незначно.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією працівників ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ»

Сучасні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг свідчать про наявність в ньому монополістичної конкуренції, в умовах якої велика кількість продавців прагне вигідно продати свої послуги зі схожими споживчими якостями. Однак високу якість консалтингової послуги визначають унікальність методології та інструментарію консультування, новизна ідей, що утворюють «ноу-хау» кожного підприємства. Тому боротьба за споживача на ринку консультування позначена прагненням найбільш повно і якісно задовольнити клієнта.

Консультаційний продукт, який повністю задовольняє споживача, можуть створити тільки висококваліфіковані професіонали. Пам'ятаючи про це, керівник ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг» проводить ретельний відбір консультантів.

Однак відбір висококваліфікованих працівників не забезпечить ефективного функціонування підприємства без ефективної мотивації персоналу, в іншому випадку цінні кадри будуть йти в інші компанії, тим самим знижуючи конкурентоспроможність підприємства і ведучи до втрати своєї частки ринку. У зв'язку з цим нами була проаналізована структура персоналу, оцінені фактори, що впливають на рівень заробітної плати, і основні недоліки системи мотивації ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг».

Здійснено оцінку персоналу підприємства за складом, віком, статтю в табл. 2.6, 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.6

Склад та структура персоналу підприємства

Показники	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	П.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	7	100,0	7	100,0	7	100,0	0	–
в т.ч.:								
– управлінський персонал	3	42,9	2	28,6	2	28,6	-33,3	-14,3
– спеціалісти	4	57,1	5	71,4	5	71,4	25	14,3

Джерело: Розраховано за даними підприємства

За період з 2018-2020 року чисельність працівників на підприємстві не змінилась. Проте змінилась структура персоналу. З 2019 року було зменшено кількість керівників, при чому чисельність спеціалістів зросла на 1 особу. Тож, у 2020 році питома вага управлінського персоналу становила 28,6%, а спеціалістів – 71,4% і за 3 роки змінились на 14,3 пункти.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу

Показники	Роки						Відхилення 2020 до 2018 рр.	
	2018		2019		2020			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Всього працівників	7	100,0	7	100,0	7	100,0	0	–
з них: до 30 років	4	57,1	3	42,9	2	28,6	-50,0	-28,5
31–45 років	3	42,9	4	57,1	5	71,4	66,7	28,5

Джерело: Розраховано за даними підприємства

За віковою структурою на підприємстві більшість працівників у віковому діапазоні від 31 до 45 років, їх частка в загальній структурі складає 71,4%. Якщо ж говорити за попередні періоди, то у 2018 році серед персоналу найбільше було працівників віком до 30 років і їх частка складала 57,1% від загальної кількості. В 2019 році ця частка зменшилась до 42,9%.

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу за статтю

Показники	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018рр.	
	2018		2019		2020			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Всього працівників	7	100,0	7	100,0	7	100,0	0	–
з них: – жінки	5	71,4	5	71,4	5	71,4	-	-
– чоловіки	2	28,6	2	28,6	2	28,6	-	-

Джерело: Розраховано за даними підприємства

При аналізі персоналу за статтю за останні 3 роки ніяких змін не відбулося. 71,4 % складають жінки від загальної кількості персоналу і 28,6% - чоловіки. За

освітою, весь персонал має не просто вищу освіту, а 85% мають ступінь кандидата економічних наук.

Система матеріального стимулювання персоналу у кожній консалтинговій фірмі має свої особливості. Разом з тим можна виділити деякі універсальні положення, які притаманні і для ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг».

1. Величина винагороди консультанта базується на розрахунку вартості консультаційної послуги та коефіцієнта їх взаємозв'язку.

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Загальна вартість консультаційної послуги}}{\text{Винагорода консультанта + соціальні виплати}}$$

Величина вказаного коефіцієнта залежно для ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг», коливатися у межах 2 — 4,5.

На величину винагороди консультанта впливати його завантаження, яке нормується відповідно до його рангу (для стажерів коефіцієнт завантаження складає від 0,7 до 0,9, для керівників проектів — не більше 0,6). Зменшення величини коефіцієнта завантаження відбувається через необхідність виконання ще і маркетингових робіт, надання допомоги та здійснення керівництва, залучення консультантів до внутрішніх проектів організації. Розрахунок коефіцієнта завантаження консультанта здійснюватися одним з двох способів:

1 спосіб: відповідно до загального часу роботи підприємства:

$$K_{\text{з}_1} = \frac{\text{Час, що _ підлягає _ оплаті}}{\text{загальний _ час _ роботи _ фірми}}$$

2 спосіб: відповідно до часу, витраченого на обслуговування клієнта:

$$K_{\text{з}_1} = \frac{\text{Час, що _ підлягає _ оплаті}}{\text{час, витрачений _ на _ обслуговування _ клієнта}}$$

2. Фіксована величина винагороди визначається відповідно до посади консультанта. Величина фіксованої винагороди залежить від певних критеріїв:

- рівня завантаження під час виконання консультаційних завдань;
- кваліфікації та посади консультанта;
- внеску консультанта у розширення клієнтури компанії;

- участі у проведенні семінарів та конференцій;
- популяризації консалтингової фірми шляхом оприлюднення у спеціальних виданнях статей та виступів.

Загальну систему матеріальної мотивації персоналу підприємства відобразимо на рис. 2.1.

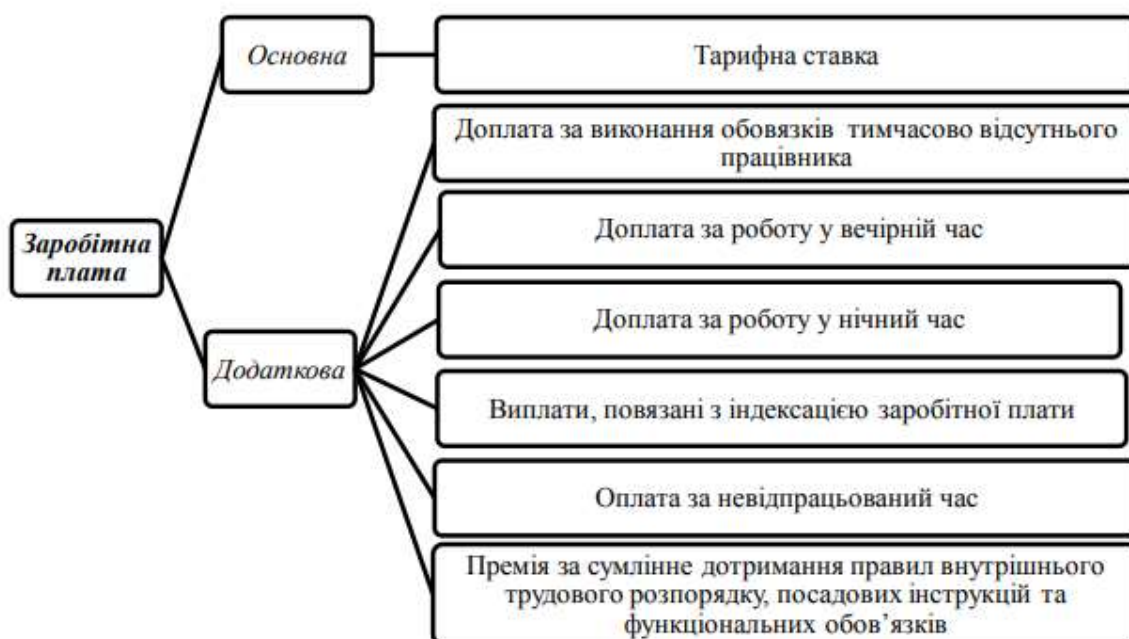


Рис. 2.2. Система мотивації працівників ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

В таблиці 2.9 відобразимо вартісну складову системи мотивації працівників ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг».

Таблиця 2.9

Обсяг та структура фонду оплати праці

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		%	п.с.
	тис. грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Основна заробітна плата	465,3	87,98	501,4	86,06	537,6	77,33	15,54	- 10,64
Додаткова заробітна плата	63,6	12,02	79,9	13,71	155,2	22,32	144,03	10,30
Інші заохоч. та компенсаційні виплати	-	-	1,3	0,22	2,4	0,35	-	0,35
Всього	528,9	100,00	582,6	100,00	695,2	100,00	31,44	0,00

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

За результатами відображеними в табл. 2.9 спостерігаємо зростання фонду оплати праці працівників підприємства на 31,44%. Найбільшу питому вагу в структурі займає основна заробітна плата від 87,98 % у 2018 році, 86,06 % у 2019 році та 77,33% у 2020 році. У 2020 році також зросла і додаткова заробітна плата та з'явилися заохочувальні та компенсаційні виплати. До складу заохочувальних та компенсаційних виплат було включено матеріальну допомогу особам, що захворіли на COVID-19. Таким чином, у 2020 році такі виплати становили 2,4% від загальних виплат персоналу.

Також проведемо оцінку факторів від яких залежить заробітна плата персоналу ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка факторів від яких залежить заробітна плата персоналу ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг»

Фактори Категорії персоналу	Строки виконання замовлень	Рівень кваліфікації	Ініціативність в роботі	Наявність постійного саморозвитку	Кількість виконаних замовлень	Інші
Керівники проектів	3%	32%	31%	22%	11%	1%
Консультанти	7%	24%	28%	21%	19%	1%
Оцінювачі	20%	22%	7%	13%	27%	11%
Помічники	24%	21%	5%	15%	25%	10%

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Як зазначалось вище, весь персонал підприємства є висококваліфікованим. Умовно його можна поділити на керівників проектів, консультантів, оцінювачів та їх помічників. При формуванні заробітної плати для даних категорій працівників властиві свої результати роботи. Так для керівника найбільш важливими є рівень кваліфікації та ініціативність в роботі, а також наявність постійного саморозвитку. Такі фактори як строки виконання проектів та кількість виконаних замовлень є значно важливими для оцінювачів та помічників. Доходи консультантів в більшій мірі залежать від рівня кваліфікації, ініціативності роботи, наявності постійного розвитку та кількості виконаних замовлень.

Дослідження впливу мотивації праці на продуктивність було організовано в декілька етапів:

- 1) загальна характеристика динаміки продуктивності праці за досліджуваний період;
- 2) відбір факторних ознак мотивації праці, які здійснюють найбільший вплив на продуктивність праці;
- 3) аналіз динаміки факторів;
- 4) інтерпретація результатів дослідження.

Відповідно до цілей системи мотивації персоналу її ефективність оцінюється за показниками випередження зростання продуктивності праці, плинності кадрів, використання робочого часу, трудової дисципліни (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники ефективності системи мотивації персоналу на
ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг»

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2020 р. до 2019 р, +/-
		2018	2019	2020	
1	Зарплатомісткість	0,63	0,55	0,67	0,12
2	Продуктивність праці, тис. грн / особу	119,04	150,96	148,99	-1,97
3	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, грн	75,56	83,23	99,31	16,09
4	Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньорічної заробітної плати	-	1,15	0,83	-0,32
5	Коефіцієнт плинності кадрів	-	-	-	-
6	Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,97	0,92	-0,05

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

За розрахованими показниками по ефективності системи мотивації персонал можна зробити наступні висновки:

Зарплатомісткість відображає частку витрат на оплату праці в чистому доході підприємства. За даними таблиці 2.11 даний показник має тенденцію до зростання і у 2020 році відображає, що на 1 грн. чистого доходу припадало 67 коп.

фонду оплати праці. Оскільки даний показник більше значення 0,5 то можна стверджувати, що господарська діяльність підприємства є трудомісткою.

У зв'язку зі зменшенням чистого доходу у 2020 році в порівнянні з 2019 зменшилась і продуктивність праці працівника у вартісному вираженні. Проте заробітна плата зросла за рік на 16 тисяч. грн. І тому коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати на підприємстві знизився і у 2020 році менше 1, що свідчить що заробітна плата працівника зростала більшими темпами ніж продуктивність праці.

Коефіцієнт плинності дорівнює 0, оскільки чисельність працівників за останні 3 роки не змінилась.

У зв'язку зі зменшенням замовлень під час карантину зменшився коефіцієнт використання робочого часу на 0,05 пункти.

Таблиця 2.12

Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг», в галузі, Житомирській області та в Україні у 2018-2020 роках

№ з/п	Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
		грн.	темп зростання, %	грн.	темп зростання, %	грн.	темп зростання, %
1	Середня заробітна плата на ТОВ ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг»	6296	1,51	6936	1,10	8276	1,19
2	Середня заробітна плата в галузі	7014	1,63	6733	0,96	6387	0,95
3	Середня заробітна плата в Житомирській області	7372	1,26	8528	1,17	9571	1,12
4	Середня заробітна плата в Україні	8865	1,25	10497	1,18	11591	1,10
5	Індекс інфляції, %	109,8		104,1		105,0	

Джерело: сформовано автором за статистичними даними

Незважаючи на те, що заробітна плата щороку зростає проте темп зростання уповільнюється. Порівнюючи заробітну плату працівників з даними по галузі, області і по Україні може відзначити, що у 2018 році заробітна плата працівників була нижчою за порівнювані значення, а от у 2020 році заробітна плата

працівників ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг» перевищує середні значення по галузі та Україні. Позитивним варто відмітити, що темп зростання заробітної плати на підприємстві перевищує індекси рентабельності за дані періоди.

Виділимо основні причини, за якими на підприємстві створюються «проблемні» системи стимулювання:

- а) Показники стимулювання не пов'язані з цілями бізнесу.
- б) Відсутня кількісна оцінка показників результативності роботи співробітників.
- в) Істотною помилкою може стати використання експертних оцінок діяльності співробітників або підрозділів, заснованих на балах, без опису порядку їх присвоєння.
- г) Планування, виконання та контроль показників ефективності діяльності проводяться підрозділами самостійно.
- д) При створенні системи стимулювання функції контролю, планування і виконання повинні бути розподілені між різними структурними підрозділами.
- е) Співробітник не може впливати на виконання поставлених завдань.
- ж) Стимулювання проектної діяльності за принципами поточної. Як правило, спроби швидко виправити помилки проектування системи стимулювання, спрямовані на рішення виявлених проблем, тільки ускладнюють ситуацію. Для якісної зміни ситуації потрібно повне або часткове перепроєктування системи стимулювання і повторне її впровадження.

2.4. Напрями удосконалення системи мотивації працівників підприємства

Основними принципами створення ефективної системи мотивації є саме її простота, зрозумілість і прийняття її співробітниками.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;

- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи.

Тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці у ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Загалом основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;
- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;
- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник проекту, менеджер, директор тощо);
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;
- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різнманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;

- погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи;
- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;
- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу (участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках) [3].

Споживач, який користується будь-якими послугами, потребує високого рівня якості обслуговування. Показники якості обслуговування та показники мотивації персоналу характеризують загальну якість обслуговування на підприємствах сфери послуг (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Модель взаємозв'язку між якістю обслуговування та задоволенням потреб споживачів

Джерело: сформовано автором за даними [3]

Якщо загальна якість обслуговування досягає високого рівня, то потреби споживачів задоволені, вони будуть і надалі користуватися послугами даного

підприємства. Якщо ж загальна якість обслуговування не задовольняє потреби споживачів, то вони можуть припинити користуватися послугами даного підприємства.

Запропонована модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу, яка дозволяє виявити всі можливі зв'язки показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу. Це дає можливість впливу саме на ті показники мотивації персоналу, які найбільшою мірою забезпечують підвищення якості обслуговування споживачів [10].

Яку б роботу не виконували люди, їх завжди приваблює кар'єрний і професійний ріст, цікаві завдання, репутація компанії і, природно, матеріальну винагороду, яку вони отримують за свою працю. Разом з тим будь-яка діяльність має свою специфіку, і, що не менш важливо, різна діяльність залучає людей різного типу. Підходи до їх мотивації повинні враховувати ці відмінності.

Консультанти, як правило, це люди, які люблять вирішувати завдання. Їм цікавий сам процес пошуку відповіді. Нерідко професійне зростання, підвищення власної компетентності для них важливіше, ніж зростання кар'єрний. Тому необхідно, щоб в компанії була збудована схода професійного зростання. Причому важливо не просто відзначати успіхи, а виділити свого роду ступені професійної майстерності, просуваючись по яким людина отримувала б відповідне визнання (і матеріальне, і моральне). Тоді це сходження стає фактором мотивації.

Для того щоб схода професійної майстерності заробила, необхідна система об'єктивної оцінки кваліфікації консультантів. Важливо, щоб просування отримували не просто ті, хто вислужився або проявив більше кар'єрного завзяття, а ті, хто більш компетентний. Створення системи оцінки - непросте завдання. Всі ми люди, і часто на наші судження про інших впливають не об'єктивні результати, а власні симпатії та антипатії. Для того щоб звести до мінімуму вплив суб'єктивних факторів, консалтингові компанії використовують спеціально розроблені стандарти (компетенції), проектну оцінку. На відміну від інших бізнесів, де атестація проводиться в основному силами кадрової служби, в

великих консалтингових фірмах в оцінку залучені лінійні менеджери і експерти компанії [12].

У консалтинговому бізнесі велике значення має ім'я консультанта. Клієнтам важливо, щоб працюючий з ними консультант був не просто безликим виконавцем, що працюють під вивіскою поважної фірми, але щоб він сам був експертом в конкретній галузі. Але точно так само ім'я консультанта, його авторитет важливі і для співробітників консалтингової фірми. Зірки є магнітом, притягальною силою для інших. Багато співробітників готові відмовитися від фінансово більш вигідних пропозицій, якщо фірмі, в якій вони працюють, вдалося зібрати під одним дахом провідних експертів, якщо там є у кого повчитися. Здатність залучати та утримувати сильних людей (рівня партнерів) є одним з ключових факторів успіху для консалтингової компанії.

Інша особливість мотивації впливає з того, що в консалтинг зазвичай приходять досить самостійні люди. І важливо дати їм можливість (нехай не відразу) працювати автономно. Якщо співробітник при роботі з клієнтом постійно змушений "визирати з-за плеча" більш досвідченого колеги, він обов'язково захоче перевірити свої сили. І спробує або знайти собі більш самостійну роботу в іншій компанії, або відправитися в одиночне плавання. Тому в консалтингу дуже важливо підтримувати баланс, з одного боку, гарантуючи клієнтам якість роботи і відповідність професійним стандартам, а з іншого - даючи людям можливість працювати самостійно.

Ще один важливий мотивуючий елемент - система розвитку. Той, хто заробляє головою, кровно зацікавлений у зростанні своєї компетентності. У провідних компаніях існує комплексна система навчання, яка, як правило, прив'язана до східців професійних сходів (кожного ступеня відповідає свій набір курсів і семінарів). Зазвичай кожен молодий співробітник має індивідуальний план розвитку, свого куратора (коуча) з числа більш досвідчених колег [12].

Наявність нематеріальних стимулів може істотно підняти лояльність персоналу, а іноді бути одним з ключових мотивів роботи співробітника в організації. Необхідно врахувати, що надання нематеріальних благ може бути

прив'язане до загальної ефективності співробітника, тобто пропонується створити якусь подобу меню нематеріальних стимулів з можливістю вільного вибору співробітником дійсно важливою для нього опції.

Обмеженням у виборі є наявність певних кредитів, які він отримує в залежності від ефективності роботи. При цьому працівник не зобов'язаний використовувати їх, а може накопичити або обміняти на реальні кошти.

Розробка системи нарахування віртуальних кредитів повинна спиратися на виконання показника обсягу продажів, а введений курс одного віртуального кредиту до реальних коштів повинен спиратися на вартість витрат на ту чи іншу опцію. Як приклад можна виділити вартість 1 кредиту дорівнює 5 000 гривень фактичного обсягу наданих послуг, тобто при виконанні плану послуг в розмірі 100 000 гривень на віртуальному рахунку співробітника виявиться 20 кредитів.

Опції стимулів для вибору співробітника можуть змінюватися в залежності від потреб і запитів пропонованих послуг. Однак при первинному впровадженні такої системи необхідно з'ясувати реальні потреби співробітників, зробивши просте анкетування. При впровадженні системи меню стимулюючих опцій важливо правильно оцінити вагу тієї чи іншої опції, а також чітко встановити передбачуваний термін отримання співробітником необхідної кількості віртуальних кредитів, так як найбільш бажані потреби, які були виявлені в ході первинного опитування персоналу, повинні бути реально досяжні за підсумками певного часу роботи або високого рівня результативності в показнику обсягу продажів. Можливість обміняти накопичені віртуальні кредити на реальні грошові кошти буде справедливим рішенням, а також позбавить можливості персонал негативно реагувати і висувати припущення про непотрібність введення віртуальних кредитів.

Для ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг» можливо запропонувати наступний варіант нематеріальної корпоративної мотивації (табл. 2.13). В таблиці розписані можливі опції, які можуть обрати працівники для задоволення власних потреб, або перевести кредити в грошову винагороду. Диференціація опцій широка і з часом можна розширювати за потребою самих працівників.

Таблиця 2.13

Меню корпоративної стимуляції

Опція	Вартість в кредитах
Фітнес 1 місяць	70
Спортивний клуб 1 місяць	60
Басейн 1 місяць	70
Курси іноземної мови 1 місяць	50
Курси іноземної мови 6 місяців	850
Майстер-класи та тренінги видатних коучерів	550
Опублікування власної статті	500
Заняття для дітей співробітників в дитячому центрі 6 місяців	450
Заняття для дітей співробітників в дитячому центрі 6 місяців	450
Оплата обідів в «Час поїсти» 1 місяць	100
Курс водіння в автошколі	200

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Внутрішньокорпоративний курс обміну кредитів на реальні кошти повинен бути незначно не вигідний співробітнику з метою мотивації його на використання корпоративних послуг, а не отримання грошей. Тому можна припустити, що 100 кредитів будуть рівні приблизно 500 грн., тобто співробітник, який накопичив 850 кредитів, але не хоче отримувати навчання у партнера підприємства, отримає 4250 грн. Також має сенс ввести правило про можливість обміну віртуальних кредитів на реальні кошти тільки раз на рік, наприклад, перед закінченням календарного року. Це істотно знизить ризики фінансової плутанини і дозволить співробітникам накопичувати віртуальні кредити.

Таким чином, система мотивації дозволяє задовольняти не тільки матеріальні потреби співробітників, але і діє на їх соціальні потреби. Система корпоративного меню стимуляції дозволяє впливати на індивідуальні побажання і мотивацію до праці кожного співробітника, що дозволяє зацікавити його в досягненні необхідного результату.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» консалтингове підприємство у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування. До основних завдань, які покладаються на ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг», необхідно віднести: розробку системи внутрішньої документації на підприємстві; консультування з введення даних первинних документів до програмного продукту, за допомогою якого ведеться облік на підприємстві; надання консультативної підтримки на етапі планування окремих напрямів господарської діяльності та / або окремих господарських операцій з точки зору їх податкових наслідків і ризиків для суб'єкта господарювання; консультації зі складання різного роду обов'язкової та внутрішньої звітності; інше за індивідуальним запитом замовника.

ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» є прибутковим підприємством, проте прибуток щороку знижується. Це впливає і на зниження рівня рентабельності підприємства. Аналізуючи ліквідність можна сказати, що підприємство є ліквідним та фінансово стабільним. Ефективність використання майна зменшилась проте незначно.

За розрахованими показниками по ефективності системи мотивації персонал можна зробити наступні висновки: зарплатомісткість має тенденцію до зростання і у 2020 році на 1 грн. чистого доходу припадало 67 коп. фонду оплати праці. Оскільки даний показник більше значення 0,5 то можна стверджувати, що господарська діяльність підприємства є трудомісткою. У зв'язку зі зменшенням чистого доходу у 2020 році в порівнянні з 2019 зменшилась і продуктивність праці працівника у вартісному вираженні. Проте заробітна плата зросла за рік на 16 тисяч. грн. І тому коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати на підприємстві знизився і у 2020 році менше 1, що свідчить що заробітна плата працівника зростала більшими темпами ніж продуктивність праці. Коефіцієнт плинності дорівнює 0, оскільки чисельність працівників за останні 3 роки не змінилась. У зв'язку зі зменшенням замовлень

під час карантину зменшився коефіцієнт використання робочого часу на 0,05 пункти.

Запропонована модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу, яка дозволяє виявити всі можливі зв'язки показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу. Це дає можливість впливу саме на ті показники мотивації персоналу, які найбільшою мірою забезпечують підвищення якості обслуговування споживачів.

Ще один важливий мотивуючий елемент - система розвитку. Той, хто заробляє головою, кровно зацікавлений у зростанні своєї компетентності. У провідних компаніях існує комплексна система навчання, яка, як правило, прив'язана до сходинок професійних сходів. Наявність нематеріальних стимулів може істотно підняти лояльність персоналу, а іноді бути одним з ключових мотивів роботи співробітника в організації.

Обмеженням у виборі є наявність певних кредитів, які він отримує в залежності від ефективності роботи. При цьому працівник не зобов'язаний використовувати їх, а може накопичити або обміняти на реальні кошти.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є одним з пріоритетних питань розвитку та управління людськими ресурсами сучасних організацій з різних галузей підприємництва. Для консалтингу, в силу сильної взаємозв'язку якості надаваних послуг і діями конкретного консультанта, питання мотивації співробітників є одним з ключових.

1. Поняття мотивації в економічному сенсі з'явилося у зв'язку з необхідністю стимулювання більш продуктивної роботи і означає певну ступінь демократизації виробництва. Раніше поняття мотивації вживалося в основному в педагогіці, психології, потім у теорії управління персоналом. На сьогоднішній день під мотивацією розуміємо спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації.

2. Розрізняють значну кількість видів мотивації: внутрішню і зовнішню, адміністративну та економічну, моральну, матеріальну та адміністративну, статусну, нормативну, примусову, примусову або непримусову, позитивну та негативну та ін.

3. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Система мотивації має будуватися на певних вимогах, які стимулюватимуть працівників до ефективної роботи, поліпшують показники діяльності підприємства в цілому, зменшують плинність кадрів і т.д. У системі мотивації важливо враховувати вікову, професійну, освітню, статеву структури мотивів у колективах працівників. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних, правових.

4. Серед основних груп показників мотивації персоналу (показники задоволеності працівників) варто поділити 5: показники задоволеності умовами

праці (нормами та правилами праці); показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці; показники задоволеності стилем керівництва; показники рівня емоційної атмосфери в колективі; показники задоволеності від роботи із споживачами. Стимулювання здійснювалося на основі таких коефіцієнтів, як коефіцієнт трудової участі (КТУ), коефіцієнт творчого внеску (КТВ), коефіцієнт якості праці (КЯП). Друга складова мотивації виявляється в таких показниках, як коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт втрат робочого часу та коефіцієнт трудової дисципліни.

5. Нормативно-правове забезпечення представляють: закони, ухвалені Верховною Радою («Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Про охорону праці», «Про соціальний діалог», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійний розвиток працівників» тощо); постанови Верховної Ради, укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, нормативно-правові акти Міністерства праці та соціальної політики України.

6. ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» консалтингове підприємство у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування. До основних завдань, які покладаються на ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-Консалтинг», необхідно віднести: розробку системи внутрішньої документації на підприємстві; консультування з введення даних первинних документів до програмного продукту, за допомогою якого ведеться облік на підприємстві; надання консультативної підтримки на етапі планування окремих напрямів господарської діяльності та / або окремих господарських операцій з точки зору їх податкових наслідків і ризиків для суб'єкта господарювання; консультації зі складання різного роду обов'язкової та внутрішньої звітності; інше за індивідуальним запитом замовника.

7. ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ» є прибутковим підприємством, проте прибуток щороку знижується. Це впливає і на зниження рівня рентабельності підприємства. Аналізуючи ліквідність можна сказати, що підприємство є

ліквідним та фінансово стабільним. Ефективність використання майна зменшилась проте незначно.

8. За розрахованими показниками по ефективності системи мотивації персонал можна зробити наступні висновки: зарплатомісткість має тенденцію до зростання і у 2020 році на 1 грн. чистого доходу припадало 67 коп. фонду оплати праці. Оскільки даний показник більше значення 0,5 то можна стверджувати, що господарська діяльність підприємства є трудомісткою. У зв'язку зі зменшенням чистого доходу у 2020 році в порівнянні з 2019 зменшилась і продуктивність праці працівника у вартісному вираженні. Проте заробітна плата зросла за рік на 16 тисяч. грн. І тому коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати на підприємстві знизився і у 2020 році менше 1, що свідчить що заробітна плата працівника зростала більшими темпами ніж продуктивність праці. Коефіцієнт плинності дорівнює 0, оскільки чисельність працівників за останні 3 роки не змінилась. У зв'язку зі зменшенням замовлень під час карантину зменшився коефіцієнт використання робочого часу на 0,05 пункти.

9. Для покращення системи мотивації працівників підприємства запропоновано модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу. Це дає можливість впливати саме на ті показники мотивації персоналу, які найбільшою мірою забезпечують підвищення якості обслуговування споживачів. Також важливий мотивуючий елемент - система розвитку та наявність нематеріальних стимулів, які можуть істотно підняти лояльність персоналу, а іноді бути одними з ключових мотивів роботи співробітника в організації. Запропоновано запровадити корпоративне меню на основі умовних кредитів, які працівник отримує в залежності від ефективності роботи. При цьому працівник не зобов'язаний використовувати їх, а може накопичити або обміняти на реальні кошти. Така система мотивації дозволяє задовольняти не тільки матеріальні потреби співробітників, але і діє на їх соціальні потреби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберкромби Н., Хилл С., Тернер Б. Социологический словарь / под ред. С. Ерофеева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 2004. 620 с.
2. Багиев Н. Маркетинг: терминологический словарь. URL: <http://vocable.ru/dictionary/83/word/%CC%E2%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>
3. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 166-171.
4. Бизнес-словарь, 2001 г. URL: <http://vocable.ru/dictionary/440/word/%CC%E2%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%D2%F0%F3%E4%E0/>
5. Булатов А. Учебник “Экономика”: глоссарий. URL: <http://vocable.ru/dictionary/421/word/%CC%E2%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF+%F2%F0%F3%E4%E0/>
6. Вербa В., Решетняк Т. Управління персоналом. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons009.html>
7. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Випуск Х. С. 247-253.
8. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф.Покропивного. Вид. 3-тє, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.
9. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf;
10. Задорожнюк Н.О. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2009. Вип. 1(31). С. 249-252.
11. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та

зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 2(20). С. 201-211.

12. Как мотивируют консультантов. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/10107/>

13. Климчук А. О. Структурні компоненти механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу машинобудівного підприємства. *Eurasian Academic Research Journal*. 2018. № 2 (20). С. 90-96.

14. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>

15. Ковальчук О.А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010. № 4. Т. 1. С. 77-80.

16. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.35

17. Кодекс законів про працю України (поточна редакція від 05.12.2019 на підставі 341-IX). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.

18. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с

19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с

20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с

21. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://goo.gl/3dK6Yt>

22. Костюк В. Трудове законодавство: структура та практика застосування. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1289>

23. Кравченко В., Лисяна Н. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського*

національного економічного університету. 2016. № 3. С. 70-86.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_3_7

24. Кураков Л. Экономика и право: словарь-справочник. URL: <http://vocable.ru/dictionary/80/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF>

25. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 22. С. 93-97

26. Лаптів В.І., Назарова Г.В. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2017. № 2 (14). С. 123 – 130.

27. Лівовшко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 59–65. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf

28. Малый экономический глоссарий. URL: <http://vocable.ru/dictionary/660/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>

29. Мельник Л.Г., Волк О.М., Гайтина Н.М., Рибалка М.В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник СумДУ. Серія “Економіка”*. 2012. № 4. С. 55-63.

30. Мескон М. Основы менеджмента: Глоссарий к книге. URL: <http://vocable.ru/dictionary/91/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>

31. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Издательство “Дело”, 1997. 704 с.

32. Міжнародне правове регулювання праці. URL: http://yurist-online.com/ukr/uslugi/yuristam/literatura/trud_pravo/031.php.

33. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 «Виплати працівникам». URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_011.

34. Морозова М.Е. Сутність та роль мотивації персоналу в менеджменті підприємства. URL: <http://kumr.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/ZBIRNYK-MATERIALIV.pdf#page=76>

35. Морозова М.Е., Чернишова Є.Р., Колосова Л.М., Любченко Н.В. Теорія та практика управління професійним розвитком науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах трансформаційних змін в освіті : кол. монографія / за наук. ред. Є. Р. Чернишової. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 296 с.
36. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник / ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного. К.: Феміна, 1995. 368 с.
37. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. №4. С. 44-49.
38. Назарова Г.В., Лаптев В.І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика* : зб. наук. пр. 2017. № 2. С. 123–130.
39. Офіційний сайт ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ». URL: <https://sci-consulting.com.ua/>
40. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: Наказ Міністерства фінансів України від 28.10.2003 № 601. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03>.
41. Попадинець І.Р. Моніторинг ефективності мотивації праці управлінських консультантів на рівнях управління підприємством. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 22. С. 42-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_33
42. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI (Редакція від 23.04.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
43. Про запровадження на території України регіональних графіків початку робочого дня: Указ Президента України від 26.04.1995 № 334/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/95#Text>
44. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: Наказ Держкомстат України від 13.01.2004 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>
45. Про затвердження порядку обчислення середньої заробітної плати: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 № 100

(Редакція від 12.12.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-%D0%BF#Text>

46. Про затвердження умов, тривалості, порядку надання творчих відпусток: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.1998 № 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-98-%D0%BF#Text>

47. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII (остання редакція від 05.12.2019). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>

48. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

49. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII (Редакція від 27.02.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

50. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

51. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI (Редакція від 27.12.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

52. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV (Редакція від 25.09.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>

53. Про професійно-технічну освіту: Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР (Редакція від 01.01.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>

54. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.1993 № 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF#Text>

55. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
56. Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Современный экономический словарь. URL: <http://vocable.ru/dictionary/88/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF/>
57. Самсонова В.В. Особливості кадрової політики консалтингових фірм. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2013. Вип. 181(2). С. 293-299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu_econ_2013_181%282%29__57.
58. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці.* 2008. № 6. С.45-51.
59. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 1 (65). С.506-510. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-116>
60. Стрижеус Л. В., Плахутіна Т.І. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу. *Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”*: Збірник наукових праць. Випуск 10 (38). Луцьк, 2013. С. 200-212.
61. Управление рисками в России: глоссарий проекта “Эксперт РА”. URL: <http://vocable.ru/dictionary/99/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>
62. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений.* 2017. № 4.4 (44.4). С. 112 – 115.
63. Ходаківська М.Ю. Проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку людських ресурсів в Україні. The 6 th International scientific and practical conference “Topical issues of the development of modern science” (February 12-14, 2020) Publishing House “ACCENT”, Sofia, Bulgaria. 2020. 1018 p. С. 951-958.
64. Чим можна зацікавити працівників, крім премії. URL: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/informatsiya/zagalna-informatsiya/motivatsiya-personalu.html>

65. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. Том 1. С. 50-54.

66. Энциклопедия трудового права. URL:
<http://determiner.ru/dictionary/223/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF+%D2%D0%D3%C4%C0/>

67. Юрчишин В.В. Деякі соціальні та психологічні проблеми сільського господарства. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 13-20.

Додатки