

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми
_____ В.В. Барабанова
(підпис)

« ____ » _____ 2021р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент»

на тему: «Формування системи мотивації праці працівників організації»

Виконала:
здобувач вищої освіти Хлистун Тетяна Володимирівна _____

Керівник: завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування _____
д.е.н., доц. Іванова Н.С. (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова

підпис

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Хлисту́н Тетяни Володимирівни
прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Формування системи мотивації праці працівників організації.

Керівник роботи _____
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “11” січня 2021 р. № 15-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “07” червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: _____

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «12» січня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 06.01.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 27.02.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 20.03.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2021	
6	Попередній захист	до 28.05.2021	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 07.06.2021	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 07.06.2021	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 07.06.2021	
10	Захист дипломної роботи	до 19.06.2021	

Здобувач ВО _____ Тетяна ХЛИСТУН
(підпис)

Керівник роботи _____ Наталя ІВАНОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 65

рисуноків 15,

Таблиць 6

Додатків 3,

використаних джерел 41

Об'єкт дослідження:	аналіз ефективності системи мотивації на досліджуваному підприємстві.
Предмет дослідження:	теоретико-методичні засади щодо формування системи мотивації праці працівників організації.
Мета дослідження:	розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Юніспорт» (мережа магазинів «Sportcity»)
Методи дослідження:	аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення, систематизації, групування, фінансового аналізу, факторного аналізу
Основні дослідження:	результати В роботі узагальнено сутність та зміст системи мотивації персоналу; визначено ключові методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства. За результатом аналізу особливостей існуючої системи мотивації персоналу в системі управління «SPORTCITY» визначено внутрішні вузькі місця в рамках стимулювання персоналу. Систематизовано сучасні практики мотивації на основі комплексного аналізу матеріальної та нематеріальної системи мотивації в «Sportcity». Проведена оцінка ефективності системи мотивації персоналу в «Sportcity». Сформовано пропозиції по розвитку системи мотивації персоналу в «Sportcity».
Ключові слова:	мотив, мотивація, ефективність, результативність, продуктивність праці, захід, стимулювання

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	8
1.1 Сутність та зміст системи мотивації працівників.....	8
1.2 Методи дослідження системи мотивації працівників на підприємстві	16
2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ЮНІСПОРТ» В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «SPORTCITY».....	22
2.1 Дослідження системи мотивації працівників в системі управління на ТОВ «Юніспорт» в мережі магазинів «Sportsity».....	22
2.2 Аналіз матеріальної та нематеріальної систем мотивації працівників в «Sportsity».....	26
2.3 Оцінка ефективності системи мотивації працівників в «Sportsity».....	34
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

В сучасному світі при змінах ринкового середовища вирішальним фактором стає персонал, саме він забезпечує довготривале та результативне функціонування підприємства. Питання мотивації персоналу займає одну з провідних ролей в організації бізнес-процесів стосовно формування та розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства. Сьогодні в Україні керівники багатьох підприємств натикаються на проблему неуспішного використання ресурсів, що несе за собою зниження продуктивності праці та зменшення рівня зацікавленості персоналу в результатах трудової діяльності. В умовах конкурентного середовища дуже важливе продуктивне та творче ставлення персоналу до виконання своїх трудових обов'язків, адже так діяльність спрямовується на досягнення бажаних показників діяльності організації. Одним із шляхів вирішення проблеми є формування та впровадження ефективної системи мотивації, яка відповідає та задовольняє потреби персоналу підприємства, адже погано вмотивований працівник не буде працювати для підвищення показників трудової діяльності, в результаті чого організація не отримує запланований прибуток і погіршується динаміка економічного зростання країни загалом. Вирішення даного завдання є актуальною науковою проблемою в сучасних ринкових умовах.

Питання розвитку систем мотивації в сучасних умовах розглядала значна кількість науковців та практиків, зокрема, О. В. Амельницька, О. В. Мізіна, Н. П. Базалійська, В. В. Батовський, Т. Ю. Власенко, І. В. Луценко, Т. О. Галайда, Ю. О. Дяченко, Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, М. В. Зось-Кіор, С. В. Скидан, А. Климчук, Г. І. Ковбас, Т. В. Константинова, В. А. Шалений, Ю. О. Бровкіна, С. С. Курганський, Н. І. Ситник та інші. В той же час малодослідженими є аспекти зв'язку результативності бізнесу та розвинутої системи мотивації з використанням соціального пакету та розвитку соціального капіталу бізнесу.

Мета роботи – розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації працівників на ТОВ «Юніспорт» (мережа магазинів «Sportcity»)

Згідно з метою у роботі були поставлені й вирішені наступні завдання:

- розглянуто сутність та зміст системи мотивації працівників;
- визначено методичні підходи до аналізу та оцінки системи мотивації працівників підприємства;
- досліджено систему мотивації працівників в системі управління ТОВ «Юніспорт» «Sportcity»;
- виконано аналіз матеріальної та нематеріальної систем мотивації працівників в «Sportcity»;
- здійснено оцінку ефективності системи мотивації працівників в «Sportcity»

Об'єкт дослідження – система мотивації працівників мережі магазинів «Sportsity».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади щодо формування системи мотивації праці працівників організації.

Методи дослідження: аналізу і синтезу – при розгляді сутності та змісту системи мотивації персоналу; індукції та дедукції – при визначенні методичних підходів до аналізу та оцінки системи мотивації персоналу підприємства; узагальнення та систематизації – стосовно дослідження системи мотивації персоналу в системі управління «Sportcity»; факторного та фінансового аналізу – в рамках аналізу матеріальної та нематеріальної систем мотивації персоналу в «Sportcity»; планування – при визначенні векторів розвитку мотивації персоналу в «Sportcity».

Вихідними даними при написанні дипломної роботи є: аналітична та статистична звітність ТОВ «Юніспорт», результати самостійних досліджень стосовно системи мотивації в ТОВ «Юніспорт», фахові наукові публікації та монографії, матеріали ресурсів мережі Інтернет.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 83 сторінках, складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 8 таблиць, 15 рисунків, 3 додатки.

Практична цінність роботи визначена потенціалом використання висновків та пропозицій авторки для оптимізації розвитку системи мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт».

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Сутність та зміст системи мотивації працівників

Одна з важливих проблем у сучасних методах управління персоналом-проблема формування, розвитку та удосконалення системи мотивації персоналу. Вирішення даного питання неможливе без знань та розуміння поняття мотивації та демотивації персоналу. Кваліфікований керівник завжди намагається створити сприятливі умови та внутрішні спонукання для активної трудової праці, ініціює та підтримує зацікавленість, постійне переживання за результати виконаної праці. Дуже важливо, щоб працівники розділяли цілі організації в якій працюють та домагалися їх добровільно, а не через примус. Часто в реальному житті можна зіткнутись з невмілим застосуванням системи мотивації та використанням здебільшого методів демотивації в надії що працівників це надихне бути більш старанними в робочому процесі. Як результат можна спостерігати високу плинність кадрів та зниження продуктивності праці. Тому дуже важливо розглянути поняття трудової мотивації дуже детально.

Мотивація – це «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [11].

В даний час відсутнє єдине наукове трактування поняття мотивації персоналу підприємства. Зокрема, Амельницька О. В. [1] під мотивацією пропонує розуміти «сукупність інструментального впливу роботодавця на робітника з метою покращення загальних показників реалізації кадрового потенціалу». Білорус Т.В. [3] та Захарчин Г. М. [6] визначають мотивацію персоналу через «функціональну парадигму, тобто мотивація персоналу – це один з функціональних елементів системи менеджменту підприємства, що дозволяє покращити результативність бізнесу за рахунок більшого стимулювання персоналу до якісної та ефективної роботи». Зось-Кіор М. В. [8] та Климчук А. О. [10] навпаки пропонують розглядати мотивацію персоналу «через призму системного підходу, тобто як сукупність принципів, методів та прийомів кадрового управління, що базується на використанні нематеріальних та матеріальних аспектів та націлене на визначені менеджментом підприємства цілі та задачі розвитку бізнесу».

Дії людини обумовлені його власними потребами. Тому доцільно буде вважати, що «мотивована діяльність» - завжди вільні дії, що обумовлені внутрішніми інтересами щодо досягнення певних цілей.

В ході трудової діяльності мотивація дає змогу вирішити наступні завдання: оцінити результат діяльності працівників, забезпечити покриття їх потреб, виміряти ступінь задоволення нагородою.

Формалізований механізм розуміння економічної природи мотивації персоналу можна навести на рис. 1.1.

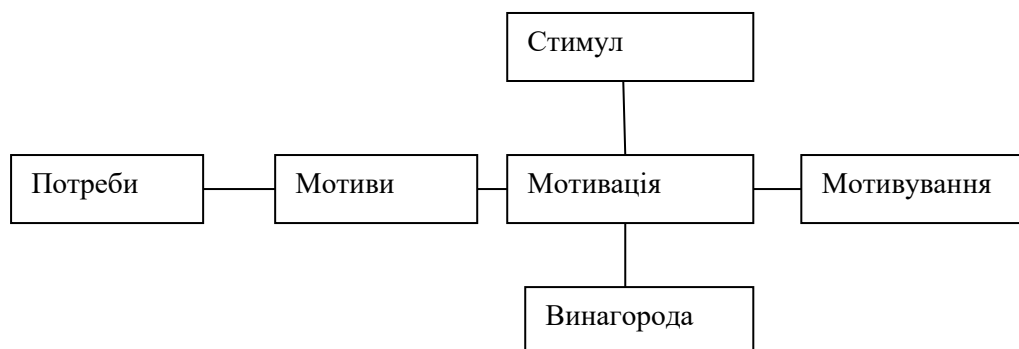


Рисунок 1.1 — Формалізований механізм розуміння економічної природи мотивації персоналу [21, 25]

Формалізований механізм розуміння економічної природи мотивації персоналу «вказує на потребу розробки мотивації персоналу відштовхуючись від визначених потреб персоналу та з урахуванням мотивів їх трудової діяльності».

Незалежно на існуючі типи працівників потрібно створювати систему мотивацію кадрів, яка враховує особливості кожного з типів працівників організації» [18].

Спрощена модель мотивації працівників підприємства дає змогу ідентифікувати причини, вектори та напрямки мотивації (рис. 1.2.).

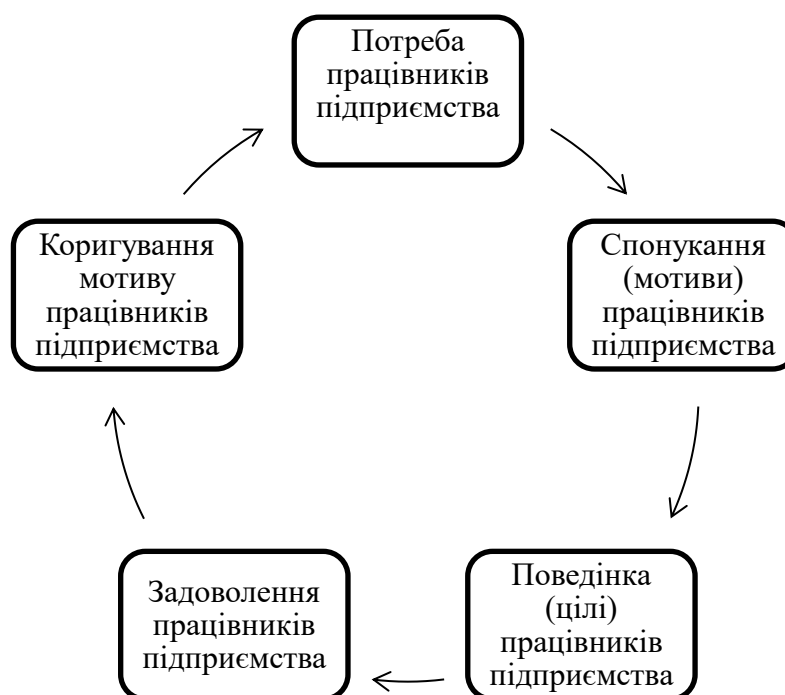


Рисунок 1.2 - Спрощена модель мотивації працівників підприємства [22]

Спрощена модель мотивації працівників підприємства вказує на властивості гнучкості та адаптивності системи мотивації персоналу до

зовнішніх та внутрішніх трудових умов та умов розвитку бізнесу підприємства.

Системний підхід до мотивації працівників «розглядає мотивацію як відкриту соціотехнічну систему і засновується на врахуванні психологічних принципів мотивації індивідуальної чи групової діяльності, а також методах залучення, утримання й ефективності праці, використовує різні види мотивації» [2].

Згідно з системним підходом ефективна мотивація праці формується та забезпечується на трьох взаємозалежних рівнях: особистісному, груповому, організаційному[3].

На особистісному рівні здійснюється довгострокова, середньострокова, короткострокова і негайна мотивація кожного працівника. Застосування одних і тих же підходів до мотивації працівника в різних умовах призводить до різноманітних результатів.

Стосовно одного працівника мотивація може дати позитивний результат, а щодо іншого – негативний або нейтральний (тобто не дати ніякого результату). На даному рівні мотивації важливими факторами ефективної мотивації є ситуаційний фактор, ясність завдання і його відповідність компетенцій і інтересам працівника.

На груповому рівні «здійснюється мотивація за результати групової праці. Мотивація групової праці виходить з постановки завдань, створення умов для їх виконання та виконання завдання групою. Фактори, що впливають на ефективність групової праці є лідерство та характеристики окремих членів групи» [14].

На організаційному рівні «мотивація персоналу здійснюється за допомогою методів стимулювання, підтримуваних всіма підсистемами управління. Важливими чинниками ефективної мотивації на організаційному рівні є імідж організації і репутація топ-менеджерів, а також її відповідність стратегічним цілям» [4].

Система мотивації являє «собою сукупність заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив для досягнення цілей діяльності підприємства» [5].

Система мотивації на рівні підприємства «має базуватися на певних вимогах, а саме:

- відповідність рівня оплати праці з її результатами та визнання внеску працівників в загальний успіх;
- забезпечення рівних умов праці та кар'єрного просування за результатами праці;
- Створення безпечних умов праці та добробуту працівників;
- Підтримування в колективі сприятливої атмосфери, дотримання двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками» [5].

Складові системи мотивації: система мотивації складається з засобів стимулювання персоналу, вони бувають матеріальні та нематеріальні (табл. 1.1)

Наведені елементи системи мотивації (її складові) вказують, на нашу думку, на можливість розуміння даної системи через нематеріальний та

матеріальний інструментарій заохочення персоналу до виконання більш ефективних кадрових обов'язків та поставлених функціональних завдань.

Таблиця 1.1- Складові системи мотивації [6]

Матеріальні засоби	Нематеріальні засоби
Премії	Гнучкість робочого графіку
Надбавки до основної заробітної плати	Можливість кар'єрного зростання
Путівки	Привітна атмосфера в колективі, почуття значущості
Інші грошові заохочення	Освітня мотивація
	Визнання особистих трудових досягнень працівника
	Комфортні умови роботи

Управлінські функції системи мотивації персоналу:

- «планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації)» [7].

Створюючи систему мотивації персоналу «дуже важливо враховувати ряд спонукальних сил, які впливають на поведінку при виконанні певної діяльності»[6].

Спонукальними силами (мотивами) для працівника можуть бути:

- матеріальна винагорода за результатами праці, наприклад: преміювання, процентна надбавка за виробіток чи за годинну переробітку, тощо;
- прагнення працівника о кар'єрного зростання;
- складність та значущість виконуваної роботи (частіше відноситься до виконання проектів, де творча особа може проявити свої здібності). Цей фактор можна прив'язати до другого, тому що як правило ті працівники, які хочуть показати та проявити себе - прагнуть до кар'єрного зростання.

До нематеріальних мотивів відносяться:

- потреба в соціальному оточенні. Даний мотив засновується на бажанні людини взаємодіяти з іншими, мати гарнім стосунки в колективі.
- мотив самоствердження характерний для багатьох висококваліфікованих працівників, переважно молодого і зрілого віку.
- мотив стабільності : у силу історичних та етнічних причин істотна частка українців віддають перевагу стабільності, ніж ризику. Для деякої частки людей краще кожного місяця заробляти одну й ту ж суму грошей, мати протягом всього життя одну роботу, аніж піти на ризик, навіть якщо дохід за рік є більшим за перший варіант.

– мотив у змаганнях на практиці є одним з найсильніших мотивів для персоналу, це через те, що змагання зачіпають самооцінку учасників та їх

почуття гідності. Більшість людей, як правило, будуть відстоювати свою гідність та здатність бути кращим, тому мотивація шляхом просування конкурсів в робочий процес є одним з найефективнішим мотивом.

Комарницький І. Ф., автор підручника з економічної теорії, у своїй праці визначає "потреби" так: «Потреби — це об'єктивні умови існування людей. Вони означають необхідність у певних речах і бажання володіти ними» [8].

«Один з перших, хто класифікував потреби людини є А. Маслоу. У 1943 р. він поділив потреби на 3 рівні: базові, психологічні та потребу самореалізації. До базових Маслоу відносить фізіологічні потреби, без яких людина не може нормально жити. До психологічних відносить безпеку для себе та своєї родини, прагнення бути у певному колі людей. Найвищою потребою А.Маслоу вважає потребу у самореалізації» [9].

При «формуванні системи мотивації персоналу слід враховувати всі зазначені потреби, адже вони спонукають персонал до активної праці.

Трудова мотивація «має певні складові:

1) мотиватори — чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили;

2) мотиваційний потенціал працівника — складова трудового потенціалу, що характеризує ступінь готовності працівника до максимальної трудової віддачі, реалізації в роботі своїх знань, умінь та навичок;

3) багатство мотивації праці — різноплановість мотивів, як результат різноманітних значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) направленість мотивації — спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) — інтенсивність наміру працівника, ступінь його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей» [10].

Всі вищезазначені складові мають прямий вплив на результат стимулювання працівників. Результат залежить не тільки від роботодавця, але й від працівника повною мірою. Виходячи з цього, на етапі підбору персоналу потрібно враховувати мотиваційний потенціал працівника та його силу, адже кандидат, який на етапі працевлаштування не має цілей, потреби до розвитку дуже складно піддається впливу системи мотивації.

Ф. Герцберг у праці «Мотивація до роботи» розробив двохфакторну теорію мотивації. Через опитування 200 офісних працівників та інженерів одного з підприємств він розділив чинники мотивації на 2 види: гігієнічні та мотиваційні.

Опитані зазначили, що до задоволення працею призводять можливості до особистого та професійного зростання. Такі чинники названо мотиваційними Чинники, які призводять до незадоволення: міжособистісні відносини, фізично тяжка праця, низька заробітна плат і т.д. Вони названі гігієнічними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2-двохфакторну теорію мотивації Ф. Герцберга [27]

Мотиваційні фактори	Гігієнічні фактори
Процес роботи	Умови роботи
Відповідальність	Гідна оплата праці
Досягнення	Технічне керівництво
Визнання	Взаємовідносини з керівництвом
Просування по службі	Політика й управління

Заробітна плата є «основним мотиваційним чинником, але не тільки вона важливою. Якщо роботодавець хоче залучати висококваліфікований персонал до своєї організації, йому треба створювати умови для кар'єрного зростання працівників. Також доцільним буде провести анонімне опитування чи анкетування щодо мотиваційних чинників, пропозицій та побажань персоналу організації» [23].

Проблеми, з якими можна зіткнутися при використанні мотиваційних чинників:

- розходження в мотивах працівників. Головна складність полягає в тому, що одні й ті ж методи мотивації на всіх людей впливають по-різному. Те, що ефективно для мотивації одних людей, може виявитись неефективним для інших.

- складність у визначенні мотивів конкретної людини. Для цього необхідно спостерігати тривалий час за людиною.

- відсутність інтересу та часу у менеджерів для дослідження мотивів, інтересів персоналу та їх задоволення.

- мінливість мотиваційних процесів. Це означає, що мотиви краще використовувати залежно від ситуації, так як в різних обставинах потреби людей також можуть змінюватись.

В сучасному світі існує система мотивації через КРІ (ключові індикатори виконання) або КПЕ (ключові показники ефективності).

Найбільш поширеними КРІ є планові показники, такі як: плани продажів, комплексності та конверсії.

Характеристика показників КРІ для підприємства:

- План продажів підприємства - встановлення планового об'єму продажу продукції за певний проміжок часу для отримання конкретного прибутку.

- План комплексності підприємства – встановлення планової середньої кількості товарів в чеку.

- План конверсії підприємства – показник, який відображає співвідношення кількості відвідувачів магазину чи відділення до кількості чеків за певний проміжок часу.

Система мотивації через вищезазначені показники передбачає поділ заробітної плати на 2 частини (фіксовану та перемінну). До фіксованої частини відносять ставку працівника, а до перемінної частини – відсотки від особистих або спільних продажів та премії, надбавки у разі виконання та перевиконання плану.

Ця система дуже ефективна для торгових організацій, тому як дотримання показників не тільки в інтересах керівництва, але і в інтересах працівників, оскільки чим більше здійснено продажів-тим більше їх заробітна плата. Чинники впливу на мотивацію та продуктивність праці наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Чинники впливу на мотивацію та продуктивність праці [12, 17]

Протилежністю системи мотивації виступає система демотивації. Моделі мотивації персоналу наведено на рис. 1.4.

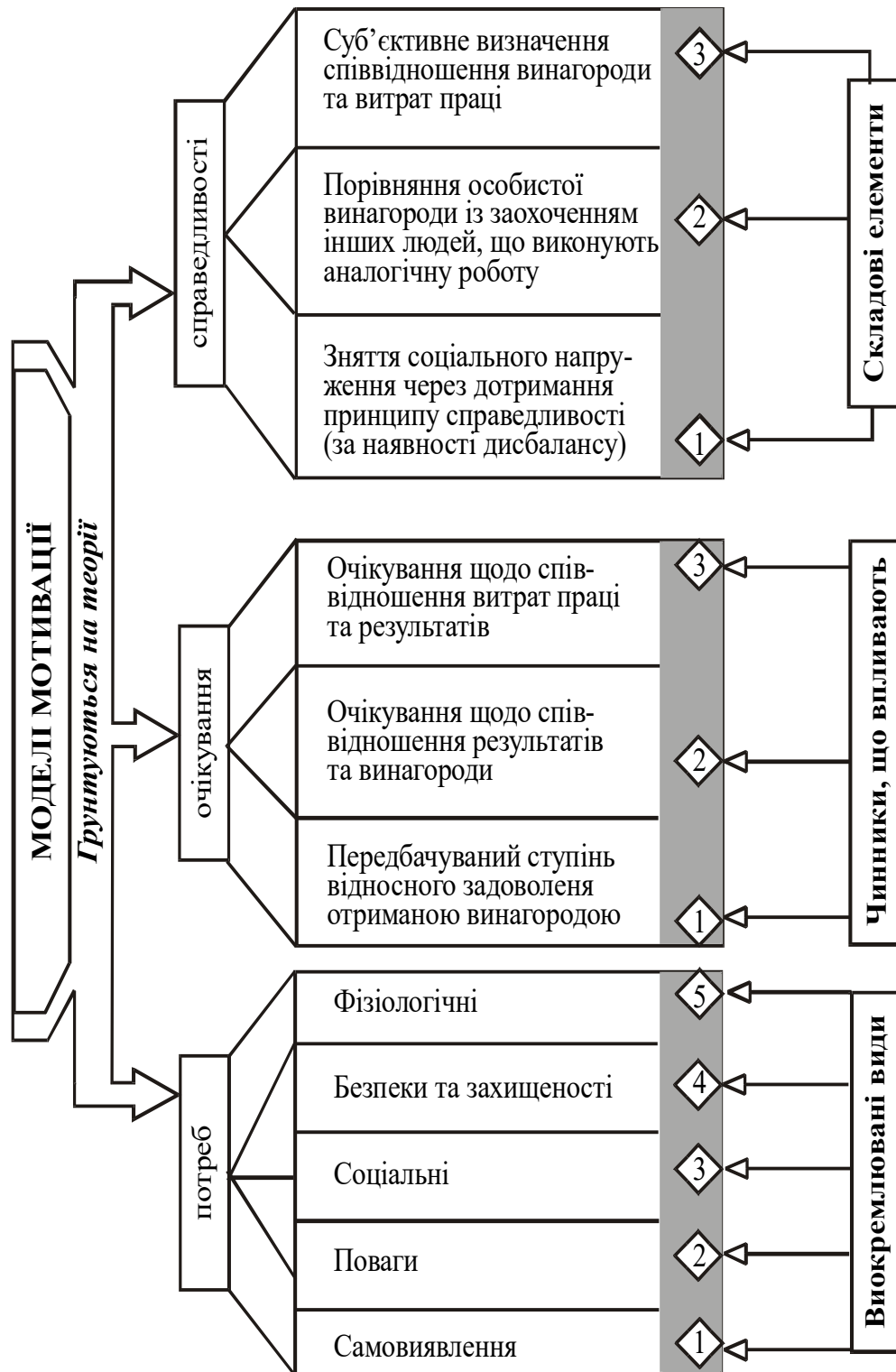


Рисунок 1.4 - Моделі мотивації персоналу [12, 17]

В її основу «входять використання демотивуючих факторів: штрафні санкції, відрахування за інвентаризацію, догани, погрози про звільнення у разі порушення, трудової дисципліни, наприклад, запізнення, знаходження на робочому місці у нетверезому стані, тощо.

Також дані інструменти застосовуються в разі систематичних відхилень від планових показників КРІ у торгових організаціях, грубих порушень в звітності, або через порушення строків здачі звітів. Система демотивації має штучний характер, тобто, вона створена спеціально» [18].

Але до її складу «входять фактори, які можуть бути не запланованими її створювачами. До них відносять:

- ненормований графік роботи;
- відсутність соцпакету та страхування(працівники не відчують соціальної та фінансової безпечності)
- неповага керівництва;
- ігнорування керівництвом ідей та ініціативи колективу - така ситуація відбувається через недовіру керівника до своїх підлеглих, другі у свою чергу це відчують;
- відсутність змін в статусі працівника на протязі довгого часу з наявності нього певних досягнень та кваліфікації;
- порушення «негласного контракту» - при наймі на роботу кандидату обіцяють постійне навчання, дружній колектив, можливість реалізації внутрішніх мотивів кандидата та кар'єрного зросту, але коли працівник приходить у «реальне середовище» компанії з'ясовується, що специфіка колективу бажає бути кращою, гнучкий графік роботи зазвичай не в користь працівника та взагалі можливостей для кар'єрного зростання організація не створює.
- В результаті внутрішня мотивація зникає та новий працівник перетворюється з повного ентузіазму на розчарованого» [11].

Такі чинники, якщо вони з'являються на підприємстві, потрібно опрацьовувати, виявляти причину їх появи та розробляти методи. Щодо їх усунення.

На основі систематизації поглядів науковців стосовно економічної сутності мотивації персоналу визначено можливість трактування даного поняття через призму системно-функціонального підходу як синтез елементів, методів та прийомів стимулювання персоналу до більш продуктивної діяльності за рахунок використання нематеріальних та матеріальних методів впливу в рамках реалізації загальних функцій менеджменту на підприємстві.

1.2 Методи дослідження системи мотивації працівників на підприємстві

Систематизація поглядів науковців стосовно економічної сутності мотивації персоналу вказує на можливість розгляду методів дослідження даного процесу.

Найсильнішою є система мотивації персоналу, в якій приймають до уваги та охоплюють різні форми мотивації відповідно до потреб окремих працівників та врахування можливостей підприємства.

Напрямки аналізу персоналу та його мотивації наведено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Напрямки аналізу персоналу та його мотивації [12, 17]

Методи дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві включають наступні сторони оцінки бізнесу та оплати праці:

- аналіз зміни фонду оплати праці підприємства за певний період (краща за кілька років);

Даний аналіз проводиться за абсолютними показниками фонду оплати праці і включає аналіз:

- динаміки ФОП:

$$\Delta \text{ФОП} = \text{ФОП}_3 - \text{ФОП}_6 \quad (1.1)$$

де $\Delta \text{ФОП}$ – зміна фонду оплати праці підприємства за певний період;

ФОП_3 – величина фонду оплати праці в звітному періоді;

ФОП_6 – величина фонду оплати праці в базовому періоді.

- структури ФОП:

$$\text{ФОП}\% = \text{ФОП}_i / \sum \text{ФОП} \quad (1.2)$$

де ФОП - питома вага окремо елементу фонду оплати праці підприємства за певний період;

ФОП_i – абсолютна величина елементу фонду оплати праці підприємства за певний період;

$\sum \text{ФОП}$ – загальна сума фонду оплати праці підприємства за певний період.

Загальний фонд оплати праці підприємства:

$$\sum \text{ФОП} = \text{ФОП}_{\text{ос}} + \text{ФОП}_{\text{дод}} \quad (1.3)$$

де $\text{ФОП}_{\text{ос}}$ – основна оплата праці в рамках фонду оплати праці підприємства за певний період;

$\text{ФОП}_{\text{дод}}$ – додаткова оплата праці в рамках фонду оплати праці підприємства за певний період (премії, доплати, нематеріальна мотивація тощо).

- аналіз якісних та кількісних причини фонду оплати праці підприємства;

$$\sum \text{ФОП} = \text{ЧП} * \text{СОП} \quad (1.4)$$

де ЧП – чисельність персоналу всіх категорій;

СОП – середня оплата праці працівника за рік всіх категорій;

Вплив факторів на зміну ФОП можна визначити наступним чином:

$$\Delta \text{ФОП}_{\text{чп}} = \text{ЧП}_3 * \text{СОП}_6 - \text{ЧП}_6 * \text{СОП}_6 \quad (1.5)$$

$$\Delta \text{ФОП}_{\text{соп}} = \text{ЧП}_3 * \text{СОП}_3 - \text{ЧП}_3 * \text{СОП}_6 \quad (1.6)$$

де $\Delta \text{ФОП}_{\text{чп}}$ – зміна фонду оплати праці за певний період за рахунок зміни чисельності персоналу на підприємстві;

Δ ФОПсоп – зміна фонду оплати праці за певний період за рахунок зміни середньої оплати праці працівника за рік всіх категорій;

ЧПб, ЧПз - чисельність персоналу всіх категорій відповідно в базовому та звітному році;

СОПб, СОП з - середня оплата праці працівника за рік всіх категорій відповідно в базовому та звітному році.

- оцінка структури фонду оплати праці підприємства;

$$\text{ФОПосн}\% = \text{ФОПосн } i / \sum \text{ФОП} * 100\% \quad (1.7)$$

де ФОП осн – фонд оплати праці за певний період основного (або допоміжного) персоналу персоналу;

ФОП осн % – частка фонду оплати праці за певний період основного (або допоміжного) персоналу персоналу в загальному фонді оплати праці.

Склад ФОП можна визначити так:

$$\text{ФОП} = \text{ВТ} + \text{ВСС} \quad (1.8)$$

ВСС – витрати на соціальне страхування.

- аналіз середнього рівня та відхилень від нього максимальної та мінімальної оплати праці;

Середня оплата праці визначається за наступною формулою:

$$\text{СОП} = \text{ФОП} / \text{ЧП} \quad (1.9)$$

де СОП – середня оплата праці.

Розмах оплати праці визначається за наступною формулою:

$$R = \text{СОПmax} - \text{СОПmin} \quad (1.10)$$

де R – розмах оплати праці;

СОП max – максимальна оплата праці;

СОП min – мінімальна оплата праці.

- проведення факторного аналізу впливу зміни рівня мотивації персоналу на зміну результативних показників розвитку бізнесу, в тому числі розміру виручки, чистого прибутку, ринкової частки – в даному випадку порівнюються темпи приросту матеріальної мотивації та темпи приросту продуктивності праці персоналу підприємства.

- аналіз рівня лояльності персоналу до роботодавця за рахунок впливу матеріальної та нематеріальної мотивації;

- аналіз складу та структури компенсаційного пакету та соціального капіталу загалом (за умови можливості проведення такої оцінки та ведення

підприємством роботи по формуванню позитивного іміджу бізнесу як роботодавця на ринку праці);

- оцінка планових та фактичних показників продуктивності праці (рис. 1.6);

$$ПП = ЧПР/ЧП \quad (1.11)$$

де ПП – продуктивність праці;

ЧПР – чиста виручка від реалізації;

ЧП – чисельність персоналу.

Оцінка планових та фактичних показників продуктивності праці наведена на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 - Оцінка планових та фактичних показників продуктивності праці [12, 17]

- визначення впливу зміни матеріальної мотивації (за фондом оплати праці, його динамікою та структурою) на зміну показників ефективності бізнесу та продуктивності праці.

Узагальнення методів дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві в теоретико-методичній парадигмі вказує на потенціал використання якісних (анкетування, опитування) та кількісних методик (аналізу оплати праці, стимулювального пакету, мотиваційної складової, економіко-математичного моделювання) для визначення прямого або опосередкованого впливу мотивації на результативність персоналу та ефективність розвитку бізнесу підприємства загалом.

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «ЮНІСПОРТ» В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «SPORTCITY»

2.1 Дослідження системи мотивації працівників в системі управління на ТОВ «Юніспорт» в мережі магазинів «Sportsity»

Дослідження системи мотивації персоналу в системі управління проведемо за матеріалами ТОВ «Юніспорт» (мережа магазинів «Sportsity»), ЄДРПОУ 43380577. В даний час ТОВ «Юніспорт» - це недержавне підприємство у формі ТОВ, що функціонує в сфері оптової та роздрібною торгівлі спортивним одягом та взуттям на території України, за розміром підприємство належить до середній, за географією збуту – до національних торговельних мереж, за спеціалізацією – до торговельного сектору не продуктовими товарами.

«Sportsity» - мультибрендовий ритейлер товарів для спорт і активного відпочинку (одяг, взуття та інвентарь). «Sportsity» входить в ТОП-10 ритейлерів України на ринку товарів для активного відпочинку і спорту, а також до трійки найбільших національних мереж. Магазины «Sportsity» знаходяться в 23 містах України, таких як: Миколаїв, Херсон, Черкаси, Мелітополь, Кривий Ріг, Дніпро, Нікополь, Маріуполь, Кропивницький, Полтава, Кременчук, Конотоп, Харків, Генічеськ, Нова Каховка, Александрия, Краматорськ, Київ, Житомир, Чернігів, Луцьк, Бердянськ, Рівне та налічують 200 000 постійних клієнтів. Понад 2,5 мільйонів відвідувачів перетнули двері магазинів «Sportsity» в 2020 році.

З моменту заснування «Sportsity» в 2001 році, компанія продовжує активно розвиватися на ринку спортивних товарів. В мережі «Sportsity» представлені такі світові бренди спортивного одягу, як: Asics, Puma, Adidas, Merrell, Columbia, Nike, Radder, Reebok, Skechers, Under Armour, Jack Wolfskin, North Face; Skechers; Kappa; Fila, Geographical Norway, WHS, Arena.

Станом на 2021 рік мережа магазинів «Sportsity» налічує 27 відділень та 97 їх штатних працівників, з них: продавці, адміністратори та керуючі. Чисельність персоналу та обсяг виручки ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.1 (складено на основі додатку А).

Таблиця 2.1 - Чисельність персоналу та обсяг виручки ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр.

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення			Темп приросту 2020 р. до 2018 р., %
				2019р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2018 р.	
Чисельність персоналу облікова, ос.	167	158	97	-9	-61	-70	-41,92
Виручка за рік, тис. грн.	50457	5684	9531	-44773	3847	-40926	-81,11
Продуктивність праці на 1 працівника за рік, тис. грн.	302,14	35,97	98,26	-266,16	62,28	-203,88	-67,48

Чисельність персоналу та обсяг виручки ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. вказують на негативні тренди скорочення на 70 осіб чисельності персоналу (табл. 2.2), що було обумовлено зменшенням обсягів господарської діяльності за виручкою на 40926 тис. грн. (на 81,11%) в результаті непродуманої маркетингової політики, при цьому продуктивність праці зменшилася на 203,88 тис. грн. (на 67,48%), що вказує на погіршення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Юніспорт».

Чисельність персоналу ТОВ «Юніспорт» за категоріями за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Чисельність персоналу ТОВ «Юніспорт» за категоріями, 2018-2020 рр., осіб

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення			Темп приросту 2020 р. до 2018 р., %
				2019р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2018 р.	
Чисельність персоналу облікова, в т.ч.:	167	158	97	-9	-61	-70	-41,92
адміністрація	10	8	6	-2	-2	-4	-40,00
відділ кадрів та управління персоналом	5	4	4	-1	0	-1	-20,00
керуючий магазину	21	24	27	3	3	6	28,57
адміністратор магазину	21	24	27	3	3	6	28,57
продавець – консультант	110	98	33	-12	-65	-77	-70,00

Структура персоналу ТОВ «Юніспорт» за категоріями за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.1.

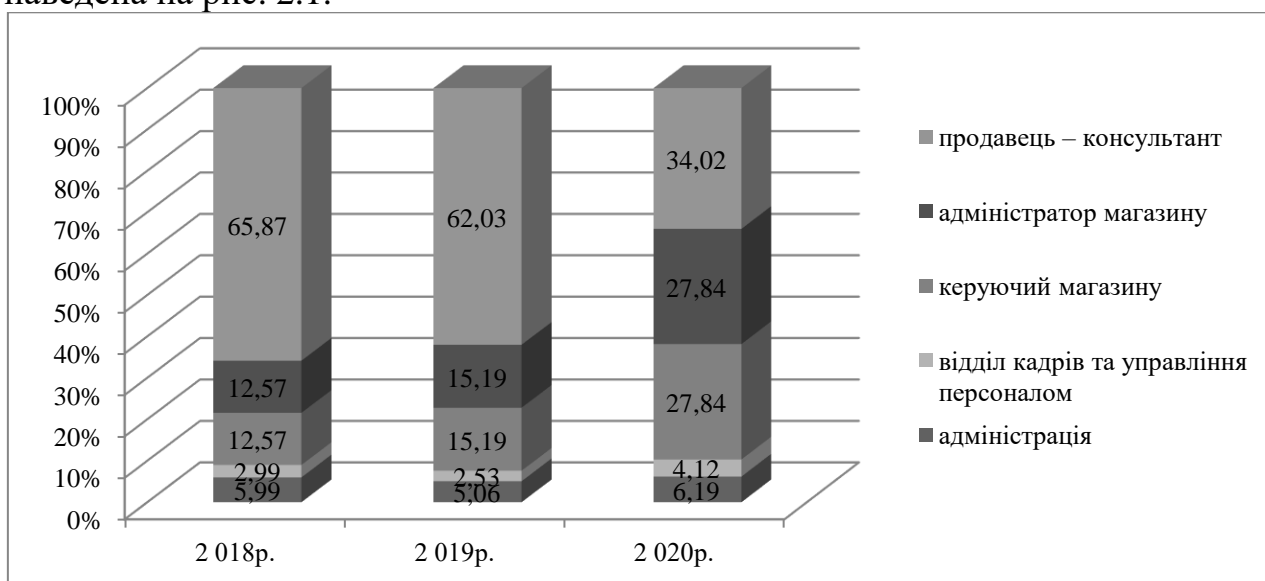


Рисунок 2.1 - Структура персоналу ТОВ «Юніспорт» за категоріями за 2018-2020 рр., %

Чисельність персоналу ТОВ «Юніспорт» за категоріями за 2018-2020 рр. вказує на скорочення персоналу на 70 посад, в тому числі в адміністрації на 4 особи (на 40%), в відділі кадрів на 1 посаду (на 20%), керуючі магазинами та адміністратори при цьому зросли на 6 посад відповідно (на 28,57%), а чисельність продавців консультантів скоротилася на 77 осіб (на 70%), що було однією з причин комплексної фінансової кризи та погіршення загальної ефективності кадрової політики ТОВ «Юніспорт».

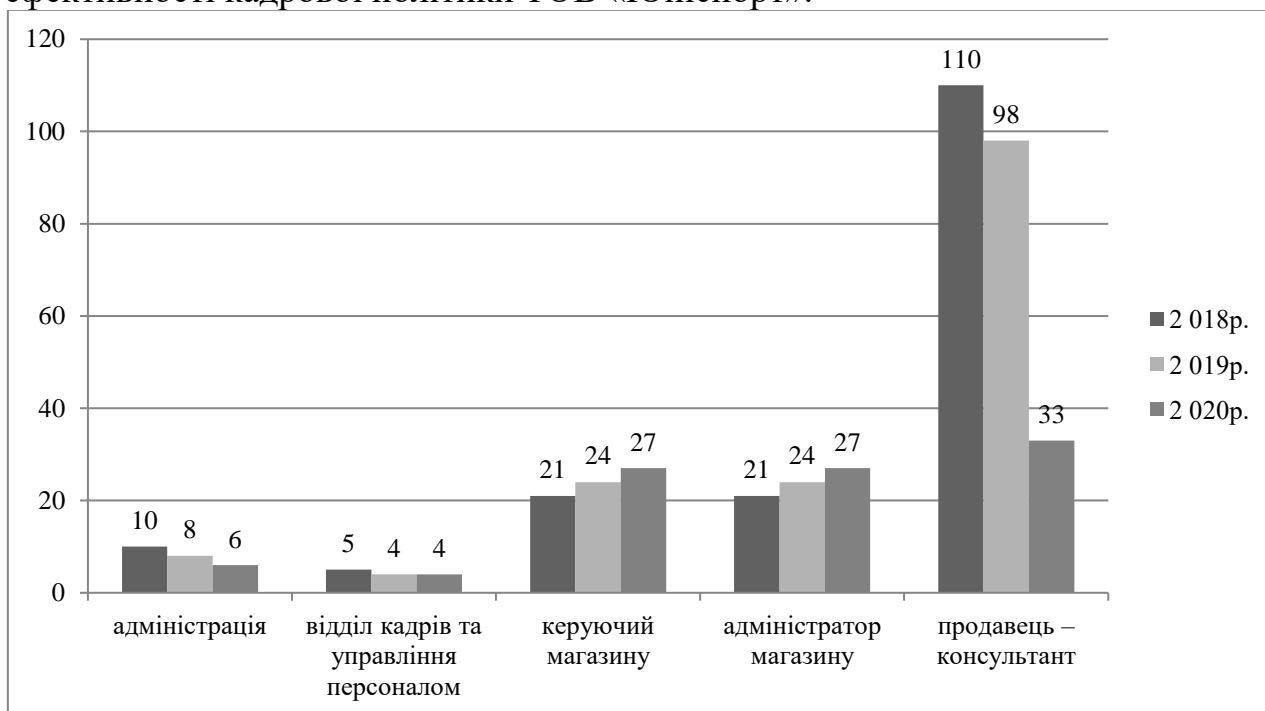


Рисунок 2.2 – Динаміка персоналу ТОВ «Юніспорт» за категоріями за 2018-2020 рр., ос.

В структурі персоналу ТОВ «Юніспорт» за категоріями за 2018-2020 рр. переважали продавці-консультанти, що обумовлено торговим характером бізнесу підприємства, також значну частку в персоналі займали адміністратори та керуючі магазинами, тому мотиваційна система направлена саме на них, оскільки дані 3 категорії є головними центрами доходів бізнесу ТОВ «Юніспорт».

Обов'язки по формуванню мотиваційної системи покладено на начальника відділ кадрів та управління персоналом «Sportsity», а затверджує положення про мотивацію директор ТОВ «Юніспорт». Для контролю виконання планів в практиці ТОВ для кожного магазину складається план збуту, а контроль проводиться щомісяця. Організаційна структура ТОВ «Юніспорт» має риси лінійно-функціональної організаційної структури, це обумовлено незначним переліком професій ТОВ «Юніспорт» в штаті персоналу і простотою управління.

Організаційна структура торгового персоналу ТОВ «Юніспорт» наведена на рис. 2.3.

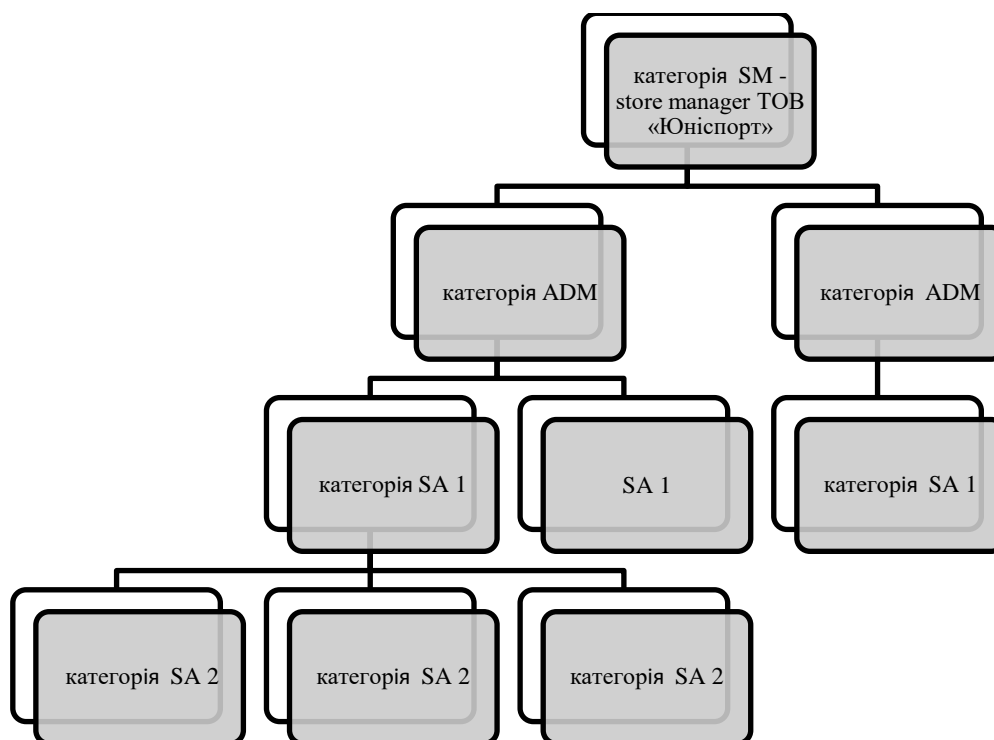


Рисунок 2.3 - Організаційна структура торгового персоналу
ТОВ «Юніспорт»

Мотиваційна складова магазинів «Sportsity» сконцентрована в рамках кадрової політики, яку розроблює та реалізує відділ кадрів та управління персоналом, що включає 4 особи. В даний час в магазинах «Sportsity» наявне положення про мотивацію персоналу на основі критеріїв збуту, виконання планів по продажу та рейтингової оцінки кожного працівника.

В рамках персоналу магазину ТОВ «Юніспорт» наявно 3 категорії персоналу:

- категорія персоналу SM - store manager, керуючий магазину ТОВ «Юніспорт»;

- категорія персоналу ADM - адміністратор магазину ТОВ «Юніспорт»;

- категорія персоналу SA (SHOP ASSISTANT) - продавець – консультант ТОВ «Юніспорт», при цьому дана категорія персоналу поділяється на 2 підкатегорії:

- категорія персоналу SA 1 – нижча категорія персоналу – продавець – консультант, що відповідає за чистоту та порядок в магазині, довіс товару, знає весь асортимент магазину ТОВ «Юніспорт»;

- категорія персоналу SA 2 – вища категорія персоналу - продавець – консультант, що вміє відкривати та закривати торгову точку, розуміє всі статистичні дані та внутрішні бізнес-процеси ТОВ «Юніспорт», проводить інкасацію виручки магазину, має достатній потенціал знань, вмінь та навиків для навчання персоналу категорії, тому фактично продавець – консультант SA 2 виконує функції заступника адміністратора в ТОВ «Юніспорт».

Система мотивації для продавців в ТОВ «Юніспорт» побудована на конкуренції. По факту, чим ти ефективніший і результативніший в особистих продажах працівник ТОВ «Юніспорт» - тим більшу винагороду він отримає.

Крім виручки в ТОВ «Юніспорт» при оцінці продавців важливим є також середній чек.

В кінці кожного місяця в ТОВ «Юніспорт» складається рейтингова система серед продавців SA і нараховуються бонуси. Плюс в тому, що бонуси в ТОВ «Юніспорт» не обмежені, все залежить тільки від працівника і результати магазину в цілому не впливають на бонус. Для того ADM (адміністратор магазину) і SM (store manager, керуючий магазином) ТОВ «Юніспорт» отримали бонуси, вони можуть також продавати і в них є фіксований відсоток.

Плюс в тому, що в рейтинг серед продавців в ТОВ «Юніспорт» вони (ADM (адміністратор магазину) і SM (store manager, керуючий магазином) не входять. Раніше, у системі мотивації ТОВ «Юніспорт», адміністратор магазину ТОВ «Юніспорт» не отримував бонуси за особисті продажі, що було добре для продавців, проте погано для результатів магазину ТОВ «Юніспорт». Адже продаючи, вони показують хороші результати, що мотивує продавців (апріорі адміністратор магазину зобов'язаний продавати краще по показниках upt/avg) та позитивно впливає на результати магазину ТОВ «Юніспорт».

Систему мотивації розробляє відділ кадрів та розвитку персоналу, а затверджує керівник ТОВ. Загальні положення оплати праці та преміювання наведено в колективному договорі та індивідуальних контрактах працівників.

Проведений аналіз елементів системи мотивації персоналу в системі управління на ТОВ «Юніспорт» в мережі магазинів «Sportsity» вказує на її центральну систему, при цьому обов'язки по формуванню положення про мотивацію та контролю за його виконання покладено на відповідний підрозділ з кадрів - відділ кадрів та управління персоналом ТОВ «Юніспорт».

2.2 Аналіз матеріальної та нематеріальної систем мотивації працівників в "Sportsity"

Узагальнення особливостей бізнесу ТОВ «Юніспорт» вказує на потребу поглибленого дослідження складу та елементів матеріальної та нематеріальної систем мотивації персоналу в "Sportsity".

При цьому в рамках мотиваційного механізму ТОВ «Юніспорт» є фіксований бонус за показниками UPT та CR - по 3000 грн. в місяць за кожний для керуючого магазином Sm та по 1500 грн. в місяць для адміністратора магазину в ТОВ «Юніспорт». Приклад плану по продажу та звіту по мотиваційному механізму в ТОВ «Юніспорт» наведено в табл. Б.1 Додатку Б. Важливими показниками при визначенні оплати праці, премії та бонусів в ТОВ «Юніспорт» є: AVG – середній чек; Cr – конверсія; UPT – середня кількість одиниць в чеку ТОВ «Юніспорт». В даний час в ТОВ «Юніспорт» визначено наступні бонуси при продажу спортивного одягу та взуття:

- керуючий магазину ТОВ «Юніспорт» - 1,6% від продажу + 2500 грн. постійна складова;
- адміністратор магазину ТОВ «Юніспорт» - 1,6% від продажу + 1500 грн. постійна складова;

- для продавців-консультантів ТОВ «Юніспорт» залежно від рейтингу за загальною виручкою: 1 місце (найкращий показник) – 1,8%; 2 місце – 1,4%; 3 місце – 1,0%.

- для продавців консультантів залежно від рейтингу за розміром середнього чеку : 1 місце (найкращий показник) – 0,4%; 2 місце – 0,2%; 3 місце – 0,1%.

Умови мотивації в ТОВ «Юніспорт» :

- фіксований бонус за особисті продажі;
- фіксований бонус за виконання показників ТОВ «Юніспорт» – U.P.T. та конверсії.

- при відкритті нових магазинів ТОВ «Юніспорт» на період – до 3-х місяців бонус адміністративному складу в ТОВ «Юніспорт» розраховується за умовами для магазинів 2-ї категорії;

- далі за результатами продажу в ТОВ «Юніспорт» магазин отримує свою категорію;

- для всіх магазинів ТОВ «Юніспорт» визначення категорії відбувається один раз в календарний рік, за результатами товарообігу ;

- магазини ТОВ «Юніспорт», які в попередньому періоді не повноцінно відпрацювали календарний рік залишаються в обраній категорії до моменту досягнення історії одного року;

Для магазинів, де лише 2 продавця-консультанта ТОВ «Юніспорт» передбачено:

- використовуємо градацію по процентах на 4 позиції (з урахуванням останнього місця = 1%);

- працівник з найвищою виручкою займає перше місце по величині виручки ТОВ «Юніспорт»;

- працівник з найменшою величиною виручкою займає:

– якщо різниця між першим місцем до 10% - працівник ТОВ «Юніспорт» отримує % другої позиції;

– якщо різниця між першим місцем від 10,01% до 30% - працівник ТОВ «Юніспорт» отримує % третьої позиції;

– якщо різниця між першим місцем від 30,01 % та більше – працівник ТОВ «Юніспорт» отримує % останньої позиції(1%);

– якщо працівник ТОВ «Юніспорт» на 1 місці по виручці і на 1 по середньому чеку – 1 місце по середньому чеку;

– якщо працівник ТОВ «Юніспорт» на 1 місці по виручці і на останньому по середньому чеку – 3 місце по середньому чеку;

– якщо працівник ТОВ «Юніспорт» займає 2 або 3 позиції по виручці та перше по середньому чеку -2 місце по середньому чеку;

– якщо працівник ТОВ «Юніспорт» займає 2 або 3 позицію по виручці і 2 місце по середньому чеку - 2 або 3 місце по середньому чеку;

– якщо працівник ТОВ «Юніспорт» на останньому місці по виручці, де розрив від 30,01 % - останнє місце по середньому чеку (0%);

– Бонус за виконання показників магазину ТОВ «Юніспорт» сплачується у випадку, якщо магазин відпрацював повноцінний період, тобто – календарний місяць;

– При форс-мажорних обставинах, наприклад карантин, якщо магазин ТОВ «Юніспорт» не відпрацював повноцінний місяць – бонус за виконання показників магазину адміністративному складу – не сплачується;

– Бонус за особисті продажі в ТОВ «ЮНІСПОРТ» зберігається згідно встановленого %.

В даний час в рамках стимулювання персоналу в мережі використовуються прямі, непрямі матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу. В мережі «Sportsity» використовуються наступні методи мотивації (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Методи мотивації в ТОВ «Юніспорт»

Матеріальні(прямі)	Матеріальні (непрямі)	Нематеріальні
<p>–Заробітна плата складається з двох частин (перша частина-фіксована ставка за відпрацьовані години, друга частина -% від особистих продаж)</p> <p>–Премії за успішне проходження перевірок</p> <p>–Рейтингові доплати кращим працівникам за результатами конкурсів</p>	<p>–Корпоративні знижки на товари «Sportsity»</p> <p>–Організація корпоративних заходів на свята</p>	<p>– Публічне визнання досягнень працівників</p> <p>– Безкоштовне навчання персоналу та регулярна організація різноманітних тренінгів</p> <p>– Щоденні збори для аналізу виконання планових показників за місяць/тиждень/день та розробка подальших планів щодо досягнення виконання плану</p> <p>– Організація конкурсів для працівників, включаючи регіональних менеджерів</p>

Виходячи з таблиці вище можна сказати, що в мережі ТОВ «Юніспорт» нематеріальні та прямі матеріальні методи мотивації є домінуючими, відносно повністю відповідають мотиваційним чинникам персоналу ТОВ «Юніспорт». Тобто заробітна плата нараховується за відпрацьовані години та за досягнення певних якісних показників, в нашому випадку це є відсоток від продажу.

Використання погодинно-преміальної оплати праці в торгівлі є доцільним, оскільки працівник сам може впливати на рівень заробітної плати, підвищується зацікавленість в комплексному продажі товарів не тільки у керівника, а і у працівника.

Застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. Тобто заробітна плата нараховується за відпрацьовані години та за досягнення певних якісних показників, в нашому випадку це є відсоток від продажу. Використання погодинно-преміальної оплати праці в торгівлі є доцільним, оскільки працівник сам може впливати на рівень заробітної плати, підвищується зацікавленість в комплексному продажі товарів не тільки у керівника, а і у працівника.

1. Стандарти компанії. Виконання стандартів перевіряються керівництвом по чек листу, він є дуже об'ємним та включає в себе перевірку чистоти та порядку в магазині, акуратність вивіски товару, дотримання плану грами магазину, укомплектованість штату, перевірка знань про компанію та товари, що в ній продаються, технології брендів, правила використання дисконтної картки для покупців. Знання своїх посадових обов'язків та дотримання виконань стандартів роботи компанії.

Другим стандартом є обслуговування клієнтів, перевіряється тайним покупцем та частково службою безпеки через відео спостереження. Компанія дотримується високих стандартів обслуговування за етапами продаж, а саме:

- Привітання
- Анонсування про діючі акції
- Встановлення контакту
- Виявлення потреби
- Презентація товару
- Робота з запереченням
- Проведення продажу

За результатами оцінки керівництво аналізує рівень обслуговування в кожному з магазині, в разі оцінки менше 4-х балів виявляє слабкі місця колективу та розробляє заходи щодо покращення ситуації. Через деякий час процедуру повторюють.

Третій стандарт стосується виконання правил вивіски товару, його положення в магазині, дотримання плану грами магазину. Контролюється він головним мерчендайзером мережі через регулярні фото звіти. Для отримання гарної оцінки за фото звіт колектив повинен кожен день приділяти увагу порядку в торговому залі, даний пункт серед колективу контролює адміністратор. При час стажування кожному працівнику надається навчання з мерчендайзингу, тому виконання даного стандарту цілком реальне.

З дня заснування компанії формат фото звітів мав передбачуваний характер, тобто, колектив готував фото звіт 2 рази на місяць у фіксовані дати : 15 та 30 числа. З 2021 р. було прийнято рішення змінити формат фото звіту. Згідно зі змінами магазин готувався до фото звіту абсолютно кожен день, тому що тепер запит на фото звіт може приходити у будь-який момент з дедлайном в 2 години. Такий спосіб дає змогу бачити реальну картину магазину «тут і зараз».

За пункт персонал отримує премію в разі оцінки двох стандартів на першому та другому рівні. Якщо магазин отримав оцінку 2 або порушення-можливе де преміювання.

2. KPI (Key performance indicators) -це ключові показники ефективності роботи магазину. За ним оцінюється ефективність роботи торговельного закладу. За даними показників KPI преміюються або депреміюються персонал магазину: керуючий, адміністратор, касир, товарознавець та продавці.

Першим з показників є план продажу. Він відображає, на яку суму потрібно продати товарів, щоб отримати прибуток за відведений період часу.

Премії в «Sportcity» передбачені за виконання або перевиконання плану всього магазину, а не окремих людей. Таке правило мотивує керуючий персонал ретельно обирати персонал та займатись його розвитком, для того щоб кожний був достатньо сильним і приносив максимум користі, а продавців стимулює до ретельного вивчення навчальних матеріалів, більшої активності з клієнтами, відпрацюванням роботи з запереченнями тощо.

Другий показник КРІ - конверсія. Іншими словами – це показник, який дає змогу побачити відношення кількості відвідувачів магазину до кількості покупок, зробленими за певний проміжок часу. За його даними можна приблизно зрозуміти, чи були продавці активними, чи працювали за стандартами компанії. Але недолік цього показника полягає в тому, що він погіршується в магазинах, які знаходяться в ТРЦ. Це пов'язано з тим, що в торгових центрах багато прохожих людей, які не планують здійснювати покупки, а лише можуть приглядати на майбутнє, багато знаходиться і тих, хто по дорозі в супермаркет чи в очікуванні замовлень також заходять у всі магазини щоб якось згаяти час непомітно.

Третій показник – це комплексність чеку. Він показує, скільки в середньому речей в чеку продає працівник. За відхилення в більшу чи в меншу сторону від норми передбачено преміювання всього магазину та де преміювання. Правило тут працює так само, як і в преміюванні персоналу за виконання плану продажу. За відхилення від норми кожен працівник, який потрапив до «червоної зони» готує доповідь про те, як підвищити даний показник.

У «Sportcity» дуже часто проходять конкурси між продавцями на найкращі показники КРІ всі разом, або окремо по кожному. За результатами конкурсів призначаються особисті премії, цінні призи та бонуси від компанії.

3. Організація. Даний пункт загалом стосується керуючого персоналу магазину і відображає правильність та своєчасність виконання завдань організаційного характеру.

Дотримання правил прийому, збору, сортування та відправки товару. В разі недотримання цих правил може пошкодитись або «загубитись» відправлений товар, наслідком чого є компенсація за товар + штрафні санкції до працівника, який здійснив порушення.

Робота з персоналом: навчання, тестування, укомплектованість штату, дотримання штатного розкладу. Керуючий та адміністратор відповідальні за якість персоналу в їх магазині, тобто кваліфікацію. Вони повинні контролювати рівень знань продавців про товари в магазині, залучати їх до освітніх конференцій компанії. Також у компанії є певний штатний розклад (в робочі дні на зміні має бути 5 чоловік, у вихідні та святкові -6). Саме з цього треба виходити формуючи робочий графік для працівників.

3.Документооборот: ВКО (видатково-касовий ордер), безготівковий розрахунок, бухгалтерські документи, звіти з реклами. Служба безпеки регулярно перевіряє правильність оформлення ВКО, бухгалтерських документів та своєчасністю оформлення звітів щодо реклами компанії (при розрахунку клієнтів питають звідси вони дізнались про магазин).

4. Касова дисципліна. Касир, адміністратор та керуючий мають особисту матеріальну відповідальність за будь-які порушення.

5. Інвентаризація. Після проведення переобліку при виявленні нестач під час нарахування заробітної плати с колективу стягується сума для її покриття. Таким чином, в інтересах персоналу відповідально ставитись до роботи з товаром.

Проведений аналіз свідчить про те, що система матеріального стимулювання персоналу потребує невеликих реформ. Компанії слід підвищити фіксовану ставку, тому як за результатами співбесід було виявлено, що працівники не вдоволені погодинною ставкою, тому що окрім роботи з клієнтами вони займаються прибиранням, прикрашанням торгової зали, оформленням вітрини тощо. Невідповідність ставки до переліку обов'язків нерідко в компанії є причиною звільнення працівників за власним бажанням.

Впровадження тільки матеріальної системи мотивації не дає необхідного результату, оскільки (згадуючи теорему Маслоу) у працівників є потреби вищих рівнів, які заробітна плата не задовольняє. Крім цього, орієнтація на систему матеріальної мотивації несе за собою збільшення витрат на фонд оплати праці, що не є економічно вигідним для підприємства.

В «Sportcity» використовуються такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних планів.
2. Проведення регулярних зборів
3. Допоміжні акції для досягнення виконання планів.
4. Організація навчання та відпрацювання слабких сторін персоналу.
5. Увага до пропозицій та зауважень працівників.
6. При можливості розділення одну трудомістку посаду на дві для зменшення навантаження з одного працівника (наприклад: касирів і товарознавців розділили лише з 2021 року)
7. Публічне визнання успіхів працівників.
8. Проведення корпоративних заходів.
9. Можливість кар'єрного росту.
10. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Постановка чітких планів здійснюється через визначення величини показників і термінів їх досягнення. Даний пункт здійснюється фінансовим директором компанії та повідомляється керуючому персоналу магазинів через Бітрікс24.

Операційні витрати ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.4.

Операційні витрати ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. (додаток А) загалом скоротилися на 72154 тис. грн. (на 79,46%), що було обумовлено поглибленням фінансової та управлінської кризи на підприємстві, при цьому витрати на оплату праці зменшилися на 17395 тис. грн. (на 72,24%). а на соціальні відрахування (ЄСВ) – на 6010 тис. грн. (на 80,40%). В структурі операційних витрат витрати на персонал займали від 42,3% в 2018 році до 68,9% в 2020 році.

Таблиця 2.4 – Операційні витрати ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення			Темп приросту 2020 р. до 2018 р., %
				2019р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2018 р.	
Матеріальні затрати	986	512	250	-474	-262	-736	-74,65
Витрати на оплату праці	24080	15306	6685	-8774	-8621	-17395	-72,24
Відрахування на соціальні заходи	7475	3174	1465	-4301	-1709	-6010	-80,40
Амортизація	1337	621	546	-716	-75	-791	-59,16
Інші операційні витрати	56927	18285	9705	-38642	-8580	-47222	-82,95
Разом	90805	37898	18651	-52907	-19247	-72154	-79,46

Структура операційних витрат ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.4.

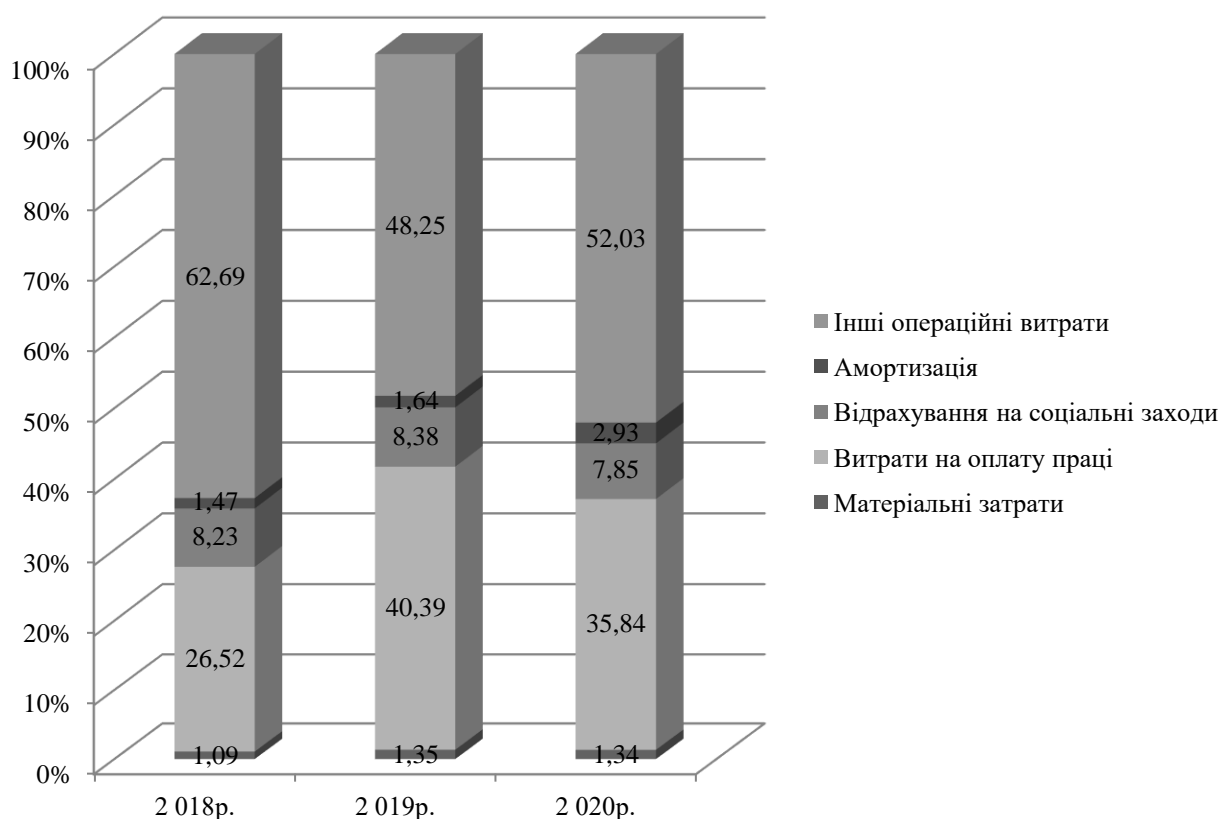


Рисунок 2.4 - Структура операційних витрат ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр., %

Для більш детального аналізу заробітної плати слід розглянути фонд оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз фонду оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення			Темп приросту 2020 р. до 2018 р., %
				2019р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2018 р.	
Витрати на оплату праці	24080	15306	6685	-8774	-8621	-17395	-72,24
Основна зарплата	20450	12311	4213	-8139	-8098	-16237	-79,40
Додаткова зарплата та інші виплати	3630	2995	2472	-635	-523	-1158	-31,90

Аналіз фонду оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. вказує на скорочення основної оплати праці на 16237 тис. грн. (на 79,40%), а додаткова зарплата та премії зменшилися на 1158 тис. грн. (на 31,90%), що було обумовлено як скорочення чисельності персоналу, так і погіршенням фінансового стану підприємства. Структура фонду оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.5.

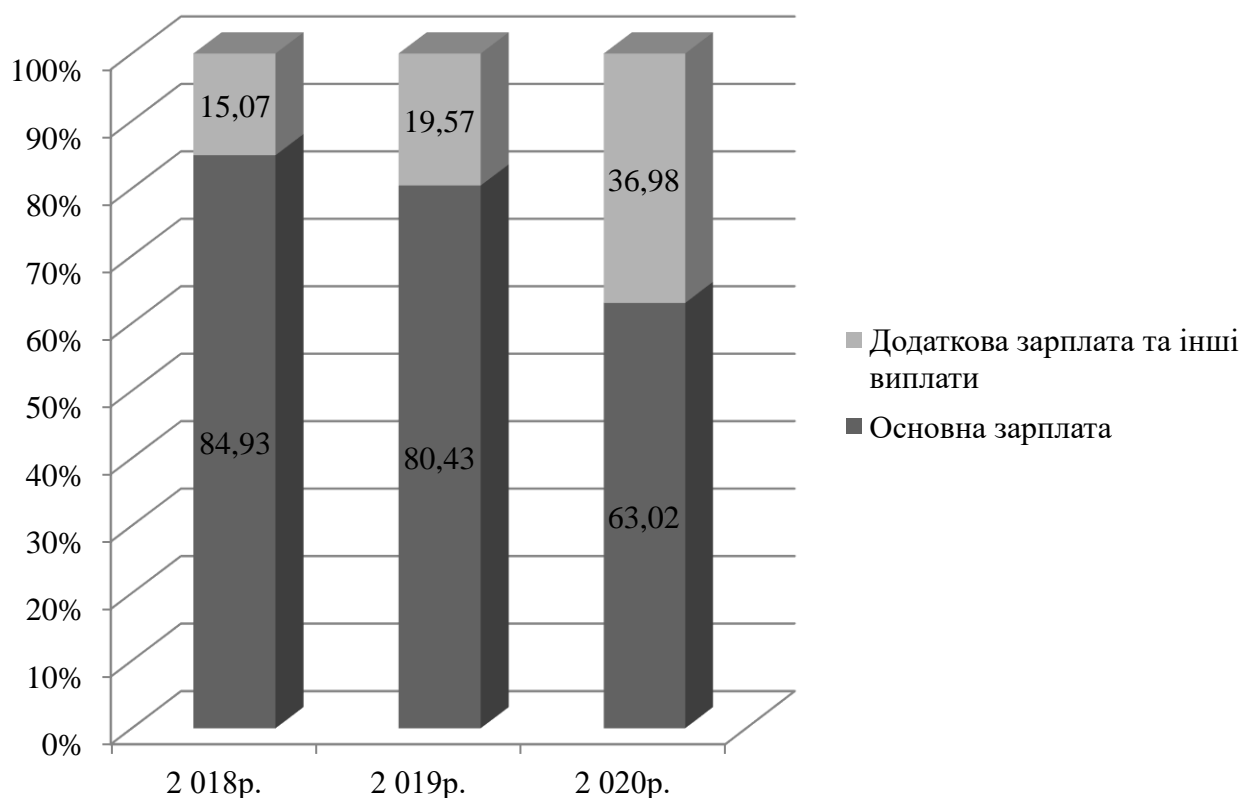


Рисунок 2.5 - Структура фонду оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр., %

Структура фонду оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. вказує на скорочення частки основної зарплати з 85% в 2018 році до 63% в 2020 році, тобто така структура фонду оплати праці сильно впливає на рівень мотивації

працівників, адже велика питома вага змінної заробітної плати залежить від самих працівників та їх результатів роботи. Але з іншого боку, відносно невелика питома вага постійної частини заробітної плати не дає впевненості працівнику в стабільності своїх доходів.

Абсолютний рівень оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.5

Таблиця 2.5 - Абсолютний рівень оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр.

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення			Темп приросту 2020 р. до 2018 р., %
				2019р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2018 р.	
Витрати на оплату праці, тис. грн.	24080	15306	6685	-8774	-8621	-17395	-72,24
ЄСВ, тис. грн.	7475	3174	1465	-4301	-1709	-6010	-80,40
Всього ФОП, тис. грн.	31555	18480	8150	-23405	-10330	-23405	-74,17
Чисельність персоналу облікова, ос.	167	158	97	-70	-61	-70	-41,92
Середня річна зарплата (нарахована), тис. грн.	188,95	116,96	84,02	-104,93	-32,94	-104,93	-55,53
Середня річна зарплата (на руки), тис. грн.	144,19	96,87	68,92	-75,27	-27,96	-75,27	-52,20

Абсолютний рівень оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. вказує на негативні тренди матеріального стимулювання персоналу, оскільки загальний ФОП зменшився на 23405 тис. грн. (на 74,17%), при цьому середня річна нарахована зарплата скоротилася на 104,93 тис. грн. (на 55,53%) до показника 84,02 тис. грн. в 2020 році (тобто 7002 грн. в місяць в середньому), а чиста оплата праці зменшилася на 75,27 тис. грн. (на 52,20%) до показника 68,92 тис. грн. в 2020 році (тобто 5743 грн. в місяць в середньому), що вказує на загальне погіршення умов матеріальної мотивації персоналу.

Поглиблене дослідження складу та елементів матеріальної та нематеріальної систем мотивації персоналу в "Sportsity" засвідчило, що в даний час в ТОВ «Юніспорт» використовується конкурентна система мотивації, яка в значній мірі не націлена на виконання плану магазину, а враховує виконання плану з продажу окремого працівника, тому загальна результативність бізнесу не є пріоритетом для працівників магазину, що і призвело до загального погіршення якості фінансового стану підприємства за період оцінки.

2.3 Оцінка ефективності системи мотивації працівників в «Sportsity»

Для оцінки ефективності мотивації та розвитку персоналу ТОВ «Юніспорт» було обрано 3 індикатори;

- рівень довіри;
- рівень соціальної інтегрованості;
- рівень співпраці.

Проведене вибіркоче анонімне анкетування персоналу в ТОВ «Юніспорт» стосовно мотивації та розвитку персоналу.

Рівень довіри: участь у реалізації проєктів; результативність навчання в ТОВ «Юніспорт» наведено на рис. 2.6

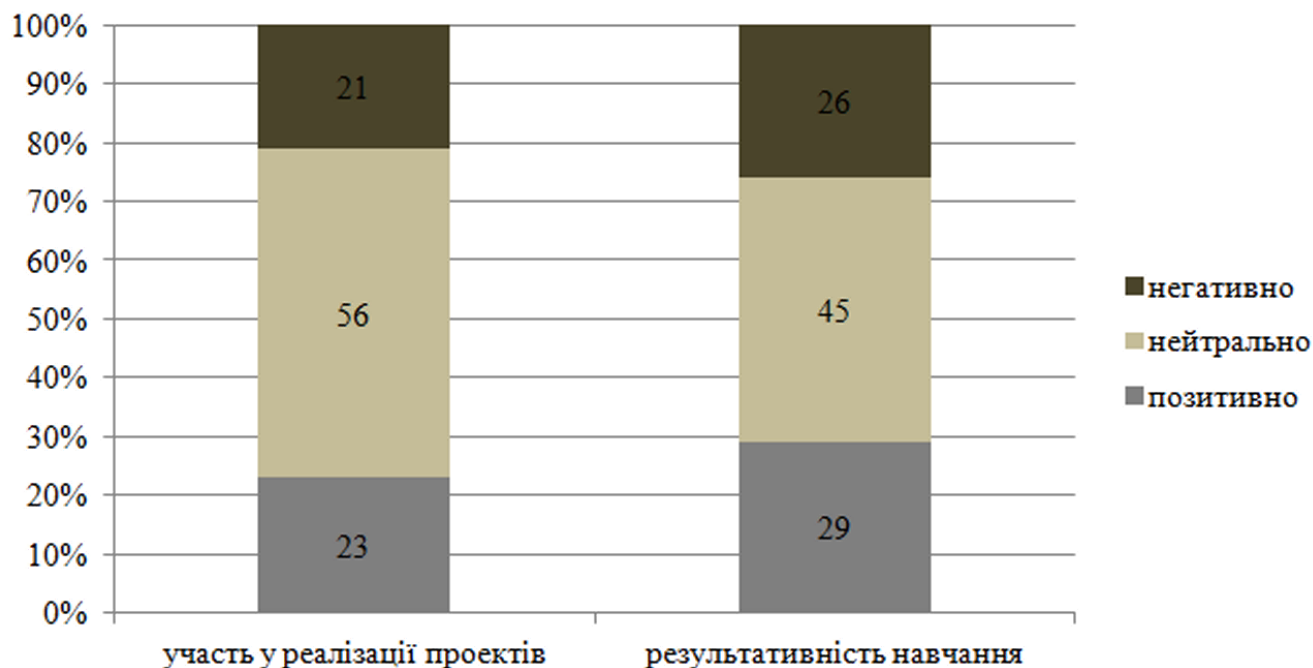


Рисунок 2.6 - Рівень довіри: участь у реалізації проєктів; результативність навчання в ТОВ «Юніспорт», %

Рівень соціальної інтегрованості в ТОВ «Юніспорт» наведено на рис. 2.7.

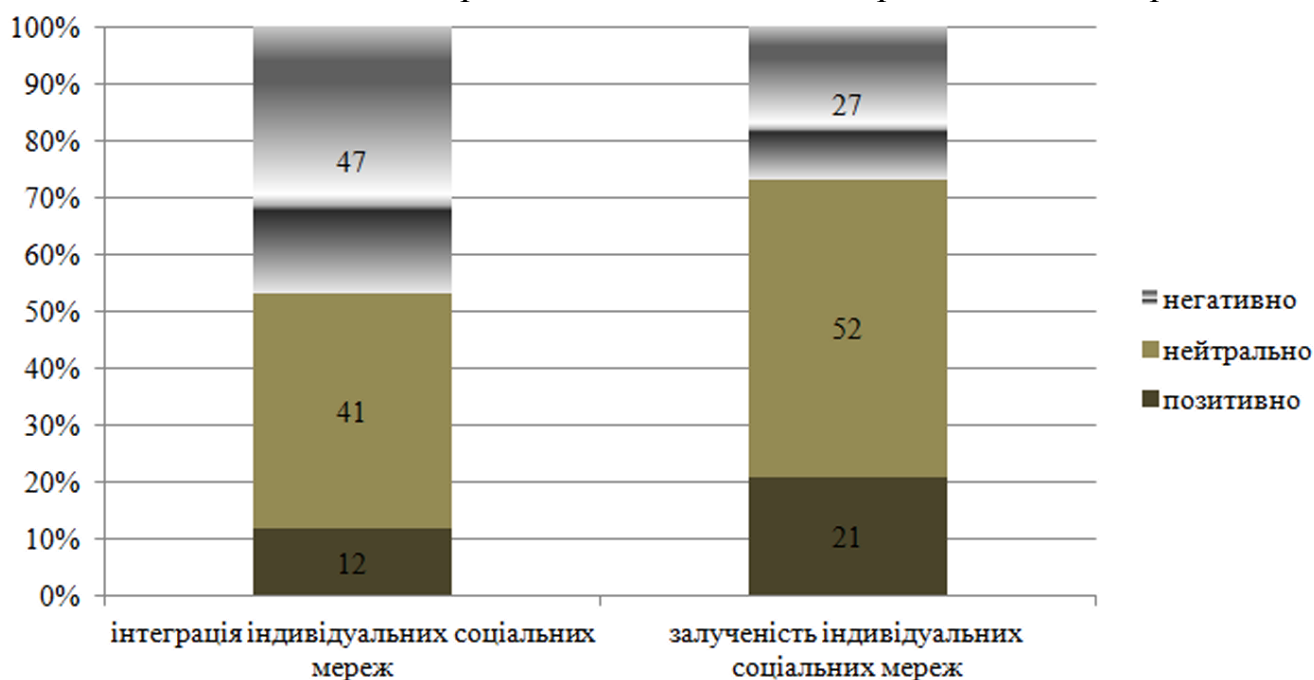


Рисунок 2.7 - Рівень соціальної інтегрованості в ТОВ «Юніспорт», %

Показники для оцінки:

- рівень довіри: участь у реалізації проектів; результативність навчання;
- рівень соціальної інтегрованості: інтеграція індивідуальних соціальних мереж; залученість індивідуальних соціальних мереж;
- рівень співпраці: участь персоналу в командах ; ефективність співпраці в командах.

Лише 23% респондентів в ТОВ «Юніспорт» позитивно оцінили участь у реалізації проектів та 26% результативність навчання, 56% та 45% відповідно нейтрально ставилися до цього, що значно скорочує рівень довіри персоналу, решта оцінок була негативною. Загальний рівень соціальної інтегрованості персоналу в ТОВ «Юніспорт» був доволі низьким.

Рівень співпраці в ТОВ «Юніспорт» наведено на рис. 2.8.

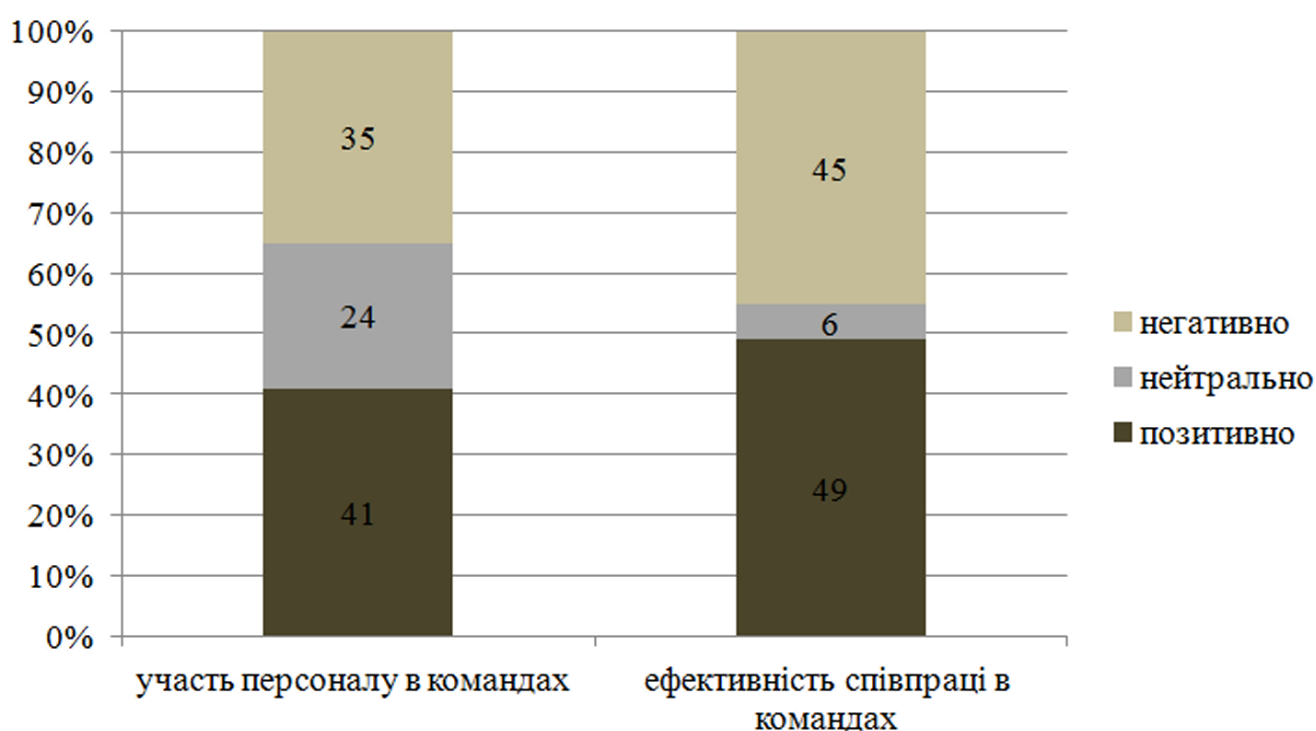


Рисунок 2.8 - Рівень співпраці в ТОВ «Юніспорт», %

В той же час командна робота була організована порівняно якісно, тому соціальний капітал в сфері співпраці був одним з найвищих.

Система управлінських завдань з розвитку і ефективного використання СК цього колективу:

- активізація матеріальної мотивації ;
- перегляд системи навчання;
- стимулювання рівня довіри за рахунок розвитку проектів та залучення до них персоналу.

Отже, перевагою мотиваційного механізму ТОВ «Юніспорт», на нашу думку, є:

- врахування кількох факторів (виручки, середнього чеку);
- ранжування категорій персоналу ТОВ «Юніспорт»;

- впровадження диференційованих бонусів в ТОВ «Юніспорт»;
- поділ магазинів за категоріями персоналу ТОВ «Юніспорт».

За результатом аналізу практик використання мотивації персоналу в «Sportsity» визначено потребу в діагностиці стану ефективності системи мотивації персоналу. В табл. 2.6 наведено показники ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт»

Таблиця 2.6 - Показники ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.
Витрати на оплату праці, тис. грн.	24080	15306	6685
Всього ФОП, тис. грн.	31555	18480	8150
Середня річна зарплата (нарахована), тис. грн.	188,95	116,96	84,02
Продуктивність праці на 1 працівника за рік, тис. грн.	302,14	35,97	98,26
Темп приросту витрат на оплату праці, %	x	-36,44	-56,32
Темп приросту ФОП, %	x	-41,44	-55,90
Темп приросту річної нарахованої зарплати, %	x	-38,10	-28,16
Темп приросту продуктивності праці, %	x	-88,09	173,17

Показники ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт» вказують, що в 2019р. в порівнянні з 2018р. витрати на оплату праці зменшилися на 36,44%, а фонд оплати праці (з ЄСВ) зменшився на 41,44%, при цьому в фактичному вираженні середня річна оплата праці впала на 38,10%, що вказує на потребу перегляду кадрової мотиваційної політики, оскільки ці зміни призвели до зменшення продуктивності праці на 88,09%. Аналогічні тренди спостерігалися і в 2020 році, зокрема, витрати на оплату праці зменшилися на 56,32%, а фонд оплати праці (з ЄСВ) зменшився на 55,90%, при цьому в фактичному вираженні середня річна оплата праці впала на 28,16%, що призвело до росту продуктивності праці на 173,17%, проте даний приріст продуктивності праці був обумовлений не зростанням мотивації, а значним скороченням чисельності персоналу.

Перелічені недоліки можна подолати шляхом створення системи мотивації на підприємстві, яка заснована на певних вимірниках.

Зараз на підприємстві рівень знань про працівника, його потреби та цілі бажає бути кращим. В компанії про працівників частіше за все знають вік, стать, освітньо-кваліфікаційний рівень, досвід роботи, досягнення та наявність проходжень підвищення кваліфікації. Безпосередні керівники дати більш розкрити характеристику про персонал, рівень їх мотивації та потреби. Але така думка вважається суб'єктивною, тому що рівень мотивації персоналу є інтуїтивним висновком менеджера.

На рис. 2.9 наведено проблеми мотивації персоналу ТОВ «Юніспорт».

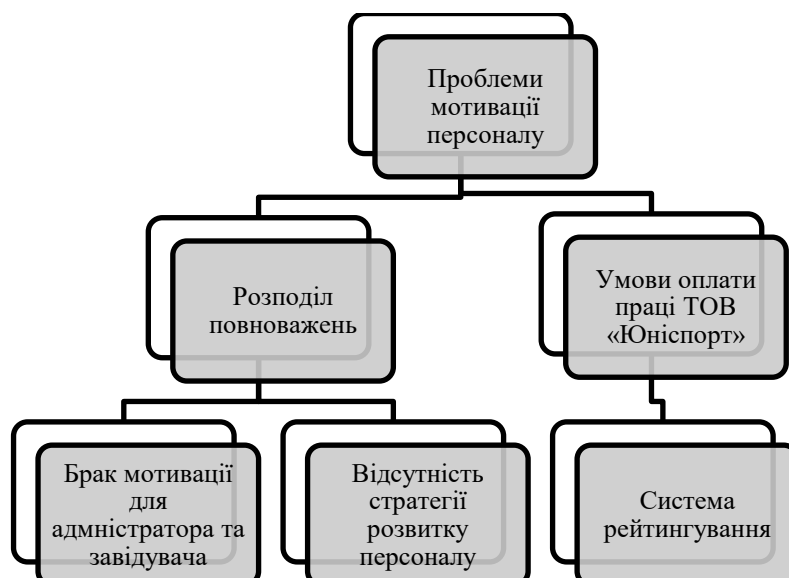


Рисунок 2.9 - Проблеми мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт»

Ключовими недоліками мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт» є складність, запутаність, залежність від посади та категорії магазину, від результатів продажу та успішності за окремим показником в ТОВ «Юніспорт».

Ключовими проблемами мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт» є:

- недостатня кількість мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт» для кар'єрного росту продавців-консультантів категорії від категорії SA 2 до адміністратора магазину категорії Adm (бо часто хороші продавці категорії SA 1 та категорії SA 2, які мають високий рейтинг отримують вищу кількість бонусів, аніж адміністратор магазину категорії Adm ТОВ «Юніспорт» (не має достатню кількість часу для особистих продажів та не завжди планові показники в ТОВ «Юніспорт» виконуються, а рівень відповідальності навпаки вищий, ніж у продавців-консультантів категорії SA в ТОВ «Юніспорт»);

- в ТОВ «Юніспорт» немає додаткових бонусів за перевиконання планових показників у адміністратора магазину категорії Adm та бонусів за виконання місячної планової виручки магазину;

- загальна система мотивації ТОВ «Юніспорт» породжує конкуренцію, що погіршує психологічний клімат в колективі та призводить до зростання плинності персоналу;

- участь адміністратора магазину та завідувача магазину ТОВ «Юніспорт» у продажах відволікає їх від управлінської діяльності та контрольних заходів, а також навчання працівників

Ключовими проблемами стимулювання працівників ТОВ «Юніспорт»:

- відсутність компенсаційних виплат в ТОВ «Юніспорт» в період зачинення магазинів через пандемію ковід-19;

- сталість стимулювальної політики ТОВ «Юніспорт» при продажу продукції через сайт в період зачинення магазинів через пандемію ковід-19;

- відсутність ротації персоналу ТОВ «Юніспорт» в період пандемії ковід-19\$

- неналагодження дистанційної роботи ТОВ «Юніспорт» під час пандемії ковід-19.

Матеріальні причини між собою взаємопов'язані. Головним невдоволенням працівників є те, що вони працюють продавцями, а виконують обов'язки прибиральників. На ринку праці існує багато вакансій продавців де рівень заробітної плати той же, але зайвих обов'язків немає.

Розглянемо нематеріальні причини:

Ненормований робочий графік. При працевлаштуванні кандидатам обіцяється фіксований робочий графік 4/2 по 12 годин. Нерідким явищем в компанії є виклик на роботу працівника ТОВ «Юніспорт» у вихідний день без попереджень, скасування скорочених годин, раптових переоцінок, через які доводиться затримувати чи викликати раніше працівників. Такий графік не враховує те, що персонал має плани на власні вихідні дні. У компанії немає компенсаційної доплати за вихід на роботу в вихідній або за затримку на робочому місці. Персонал дуже незадоволений такою тенденцією.

Неповага безпосереднього керівництва до працівників ТОВ «Юніспорт». Компанія не контролює менеджерів магазинів щодо їх методів спілкування та стимулювання персоналу. Часто керуючі дозволяють собі переходити на особистості, погрожувати доганами, штрафними санкціями та звільненням без дійсно вагомих на те причин. Дані методи лише де мотивують персонал, з'являється неповага до керівника, нарощуються конфлікти, через це в деяких відділеннях дуже сильна плинність-персонал оновлюється кожні півроку.

Надмірне використання штрафних санкцій в ТОВ «Юніспорт». Працівники не зовсім згодні із стягненням за інвентаризацію. Вони пояснюють це тим, що служба безпеки займається лише контролем персоналу через відео спостереження, а контролю за крадіжками серед клієнтів в компанії немає. Адже керівництву все одно, хто заплатить-клієнт чи персонал. З цих причин працівники не відчувають поваги до себе та почуття цінності.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В результаті узагальнення теоретико-методичних та практичних основ розвитку мотиваційної системи проведено розробку рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Юніспорт» (мережа магазинів «Sportcity») та визначено наступні висновки та рекомендації.

1. За результатом систематизації поглядів науковців стосовно економічної сутності мотивації персоналу визначено можливість трактування даного поняття через призму системно-функціонального підходу як синтез елементів, методів та прийомів стимулювання персоналу до більш продуктивної діяльності за рахунок використання нематеріальних та матеріальних методів впливу в рамках реалізації загальних функцій менеджменту на підприємстві.

Мотивація персоналу підприємства вимагає творчості і розуміння бізнес-сфери, де ефективність праці працівників перевершує очікування власника підприємства. Мотивація персоналу підприємства також може орієнтуватися на звернення до областей щодо вдосконалення. Процес управління мотивацією персоналу на підприємстві по теорії А. Маслоу визначає перелік дій, які направлені на задоволення конкретного рівня потреб, при цьому обов'язковим є задоволення потреб від найнижчого, а потім – до вищого рівнів персоналу на підприємстві. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда вказує на потребу реалізації високого рівня порозуміння та атмосфери на підприємстві для досягнення потреби в незалежності, дій по формуванню і конкуренції та функціональної відповідальності для досягнення мотивів влади, персональної відповідальності, хороших комунікаційних аспектів для реалізації потреб в успіху підприємств та її персоналу. В умовах сучасної трансформації економіки механізм системи мотивації персоналу на підприємстві для різних професій та категорій персоналу є різним.

Головними формами мотивації персоналу на підприємстві є:

- економічне пряме стимулювання персоналу на підприємстві;
- економічне не пряме стимулювання персоналу на підприємстві;
- не економічне (не грошове) стимулювання персоналу на підприємстві.

У зв'язку з цим необхідно відзначити рекомендації дослідників, що стосуються організації процесу мотивації персоналу до освоєння нових компетенцій:

- оцінити склад незадоволених професійних і особистих потреб кожного співробітника підприємства;
- сформулювати цілі, необхідні для задоволення потреб співробітників з урахуванням інтересів підприємства;
- намітити дії кадрової служби, необхідні для задоволення потреб співробітників підприємства.

2. Узагальнення методів дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві в теоретико-методичній парадигмі вказує на потенціал використання якісних (анкетування, опитування) та кількісних методик (аналізу оплати праці, стимулювального пакету, мотиваційної складової, економіко-

математичного моделювання) для визначення прямого або опосередкованого впливу мотивації на результативність персоналу та ефективність розвитку бізнесу підприємства загалом.

Встановлено, що методи дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві включають наступні сторони оцінки бізнесу та оплати праці:

- аналіз зміни фонду оплати праці підприємства за певний період (краща за кілька років);
- аналіз якісних та кількісних причини фонду оплати праці підприємства;
- оцінка структури фонду оплати праці підприємства;
- аналіз середнього рівня та відхилень від нього максимальної та мінімальної оплати праці;
- проведення факторного аналізу впливу зміни рівня мотивації персоналу на зміну результативних показників розвитку бізнесу, в тому числі розміру виручки, чистого прибутку, ринкової частки;
- аналіз рівня лояльності персоналу до роботодавця за рахунок впливу матеріальної та нематеріальної мотивації;
- аналіз складу та структури компенсаційного пакету та соціального капіталу загалом (за умови можливості проведення такої оцінки та ведення підприємством роботи по формуванню позитивного іміджу бізнесу як роботодавця на ринку праці);
- оцінка планових та фактичних показників продуктивності праці;
- визначення впливу зміни матеріальної мотивації (за фондом оплати праці, його динамікою та структурою) на зміну показників ефективності бізнесу та продуктивності праці.

Механізм системи мотивації персоналу направлений на пошук резервів росту продуктивності з використанням нових технологій, засобів стимулювання та підвищення кваліфікації персоналу, при цьому це має призвести до задоволення індивідуальних потреб працівника підприємства та корпоративних цілей та мотивів розвитку власне підприємства. На якісну реалізацію механізму системи мотивації персоналу впливають ряд факторів. Механізм системи мотивації персоналу враховує класичні та сучасні аспекти управління трудовим потенціалом на підприємстві.

Моделі мотивації персоналу на підприємстві обов'язково мають враховувати аспекти потреб, очікувань та справедливості в рамках трудової діяльності персоналу підприємства. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства веде за собою зростання ініціативності та відповідальності співробітників компаній за свій професійний розвиток і розширення здібностей, а також поглиблення аналітичних навичок і умінь, допомагає більш ефективно шукати, обробляти і використовувати інформацію.

Відповідно до глобального процесу цифровізації економіки і національної стратегії її розвитку особливо затребуваними стають такі специфічні навички та вміння на підприємстві, як:

1. Цифрові і технічні вміння і навички персоналу підприємства:
 - грамотність в області оргтехніки та комп'ютерів;
 - грамотне користування офісним програмним забезпеченням;

- використання спеціальних корпоративних або галузевих програм;
- цифровий зв'язок з начальством і спільна робота по проектах підприємства;

- робота з IT-технологіями;

- орієнтація на клієнтів і навички комунікації на підприємстві.

2. Інформаційні уміння і навички на підприємстві:

- вміння в області цифрової обробки інформації;

- пошук, обробка, архівування та зберігання великої кількості даних, а також проміжна аналітика на підприємстві;

- інформаційна безпека і конфіденційність на підприємстві;

- активну участь у громадському житті та житті підприємства, а також активна взаємодія за допомогою використання цифрових технологій;

- дотримання вимог мережевої етики підприємства;

- управління увагою і емоціями персоналу підприємства.

Сьогодні для менеджерів і фахівці на підприємстві є обов'язковим наявність знань в області пошуку, фільтрації, оцінки та аналізу великої кількості даних, цифрового контенту та інформації. Мотивація до освоєння представлених вище компетенцій персоналу підприємства являє собою процес створення умов, які чинять активний вплив на цілеспрямована зміна людиною своєї поведінки.

У зв'язку з тим, що процес зміни робочого простору сучасних працівників є принципово складним і абсолютно новим, особливу роль сьогодні відіграють методи стимулювання і мотивації персоналу до отримання інформаційних знань. Так, в системі мотивації персоналу на підприємстві необхідно:

- виявити перелік інформаційних технологій, необхідних для росту рівня ефективності бізнес-процесів в компанії, і скласти набір робітників IT-сервісів для кожного з підрозділів на підприємстві;

- провести оцінку витрат, доходів, методів, ризиків і вартості інформаційної безпеки в умовах цифровізації бізнесу підприємства;

- сформувати центр, який буде відповідальний за підтримку належного функціонування IT-сервісів на підприємстві;

- виявити нові посадові повноваження, зони відповідальності та обсяг обов'язків співробітників на підприємстві, а також напрями підвищення кваліфікації та додаткової освіти;

- формування комфортних умов на підприємстві, необхідних в процесі адаптації персоналу до нової роботи в інформаційному форматі.

3. Встановлено, що ТОВ «Юніспорт» проводить бізнес під брендом мережі магазинів «Sportsity». В даний час ТОВ «Юніспорт» - це недержавне підприємство у формі ТОВ, що функціонує в сфері оптової та роздрібною торгівлі спортивним одягом та взуттям на території України, за розміром підприємство належить до середній, за географією збуту – до національних торговельних мереж, за спеціалізацією – до торговельного сектору не продуктовими товарами. Визначено, що проведений аналіз елементів системи мотивації персоналу в системі управління на ТОВ «Юніспорт» в мережі магазинів «Sportsity» вказує на її центральну систему, при цьому обов'язки по

формуванню положення про мотивацію та контролю за його виконання покладено на відповідний підрозділ з кадрів - відділ кадрів та управління персоналом ТОВ «Юніспорт».

4. Аналіз фонду оплати праці ТОВ «Юніспорт» за 2018-2020 рр. вказує на скорочення основної оплати праці на 16237 тис. грн. (на 79,40%), а додаткова зарплата та премії зменшилися на 1158 тис. грн. (на 31,90%), що було обумовлено як скорочення чисельності персоналу, так і погіршенням фінансового стану підприємства.

Поглиблене дослідження складу та елементів матеріальної та нематеріальної систем мотивації персоналу в "Sportsity" засвідчило, що в даний час в ТОВ «Юніспорт» використовується конкурентна система мотивації, яка в значній мірі не націлена на виконання плану магазину, а враховує виконання плану з продажу окремого працівника, тому загальна результативність бізнесу не є пріоритетом для працівників магазину, що і призвело до загального погіршення якості фінансового стану підприємства за період оцінки.

Визначено, що для оцінки ефективності мотивації та розвитку персоналу ТОВ «Юніспорт» було обрано 3 індикатори;

- рівень довіри;
- рівень соціальної інтегрованості;
- рівень співпраці.

Лише 23% респондентів в ТОВ «Юніспорт» позитивно оцінили участь у реалізації проектів та 26% результативність навчання, 56% та 45% відповідно нейтрально ставилися до цього, що значно скорочує рівень довіри персоналу, решта оцінок була негативною. В той же час командна робота була організована порівняно якісно, тому соціальний капітал в сфері співпраці був одним з найвищих.

Система управлінських завдань з розвитку і ефективного використання СК цього колективу:

- активізація матеріальної мотивації ;
- перегляд системи навчання;
- стимулювання рівня довіри за рахунок розвитку проектів та залучення до них персоналу.

Визначено, що перевагою матеріальної та нематеріальної систем мотивації персоналу в "Sportsity" є:

- врахування кількох факторів бізнесу (виручки, середнього чеку);
- проведення ранжування персоналу ТОВ «Юніспорт» за категоріями;
- впровадження системи диференційованих бонусів в ТОВ «Юніспорт»;
- розподіл магазинів за категоріями персоналу ТОВ «Юніспорт».

В той же час базовими проблемами мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт» є:

- недостатня кількість матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт», а саме даний аспект стосується кар'єрного росту категорії продавців-консультантів від категорії SA 2 до категорії адміністратора магазину Adm (оскільки зазвичай гарні продавці категорії SA 1 та категорій SA

2, які мають високу оцінку рейтинг отримують отримують значно вищу кількість бонусів, аніж адміністратор магазину категорії Adm ТОВ «Юніспорт» (що не має достатньої кількості часу для проведення особистих продажів), в той же час не завжди планові показники бізнесу в ТОВ «Юніспорт» виконуються як за магазином, так і за категорією персоналу, а рівень відповідальності у цієї категорії персоналу навпаки значно вищий, ніж у категорії продавців-консультантів SA в ТОВ «Юніспорт»);

- в ТОВ «Юніспорт» немає додаткових бонусів за перевиконання планових показників у адміністратора магазину категорії Adm та бонусів за виконання місячної планової виручки магазину;

- загальна система мотивації ТОВ «Юніспорт» породжує конкуренцію, що погіршує психологічний клімат в колективі та призводить до зростання плинності персоналу;

- участь категорії персоналу «адміністратор магазину» та «завідувач магазину» ТОВ «Юніспорт» у продажах, як показує існуюча практика, відволікає їх від проведення управлінської діяльності та здійснення контрольних заходів, а також від навчання працівників

5. На основі виділених проблем розвитку мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт» визначено наступний потенціал їх коригування:

- перегляд мотиваційної шкали;
- активізація нематеріальної складової мотивації;
- проведення комплексного навчання за рахунок підприємства;
- впровадження більш гнучких планів з продажу;
- використання елементів комплексного стимулювання персоналу як до кар'єрного росту, так і до виконання планів з продажу та особистого розвитку;
- впровадження компенсаційного соціального пакету, що буде враховувати як матеріальні, так і нематеріальні складові мотивації в ТОВ «Юніспорт».

Для покращення системи мотивації персоналу в ТОВ «Юніспорт» запропоновано впровадити компенсаційний пакет, що буде об'єднувати матеріальні та нематеріальні форми мотивації як адміністративного, так і торгового персоналу. Базові посади для розробки компенсаційного пакету - топ-менеджер, лінійний керівник, продавець ТОВ «Юніспорт». Основна зарплата для розробки компенсаційного пакету: топ-менеджер – 40000 грн.; лінійний керівник - 26000 грн.; продавець - 18000 грн. Компенсаційний пакет ТОВ «Юніспорт» буде включати: основну оплату праці (базову зарплату); додаткову оплату праці (заохочувальні виплати, премії, бонуси); соціальні виплати або пільги (бенефіти). Елементи компенсаційної системи (на місяць) ТОВ «Юніспорт»: додаткова оплата праці (заохочувальні виплати, премії, бонуси) -10% основної зарплати за умови виконання планового завдання: топ-менеджер – $40000 \cdot 10\% = 4000$ грн.; лінійний керівник - $26000 \cdot 10\% = 2600$ грн.; продавець - $18000 \cdot 10\% = 1800$ грн. Соціальні виплати або пільги (бенефіти) для ТОВ «Юніспорт» будуть включати: мобільний зв'язок; службовий транспорт; оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів); оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників; страхування

життя; доплата за стаж роботи в компанії. Соціальні виплати або пільги (бенефіти) ТОВ «Юніспорт» наведено в табл. В.1 Компенсаційна система для трьох категорій персоналу ТОВ «Юніспорт» наведено в табл. В.2. Компенсаційна систему для трьох категорій персоналу (топ-менеджер, лінійний керівник, продавець) ТОВ «Юніспорт» передбачає бюджет витрат на місяць для топ-менеджера – 57 тис. грн., лінійного керівника – 31,2 тис. грн., основного виконавця – 21,1 тис. грн. Додатково до компенсаційного пакету ТОВ «Юніспорт» буде нести витрати у формі податків та зборів (ЄСВ – 22% від КС), а саме витрати на ЄСВ місяць для топ-менеджера – $57 * 22\% = 12,54$ тис. грн., лінійного керівника – $31,2 * 22\% = 6,864$ тис. грн., продавця – $21,1 * 22\% = 4,642$ тис. грн. Загальний ЄСВ = $12,54 + 6,864 + 4,642 = 24,046$ тис. грн. Загальна сума компенсаційного пакету ТОВ «Юніспорт» для 3 наведених посад складе 112,25 тис. грн.

На основі проведеної діагностики мотивації персоналу ТОВ «Юніспорт» встановлено потребу в коригуванні формування механізму стимулювання персоналу ТОВ «Юніспорт». Для цього запропоновано впровадити компенсаційний пакет. Базові посади для розробки компенсаційного пакету - топ-менеджер, лінійний керівник, продавець ТОВ «Юніспорт». Основна зарплата для розробки компенсаційного пакету: топ-менеджер – 40000 грн.; лінійний керівник - 26000 грн.; продавець - 18000 грн. Компенсаційний пакет ТОВ «Юніспорт» буде включити: основну оплату праці (базову зарплату); додаткову оплату праці (заохочувальні виплати, премії, бонуси); соціальні виплати або пільги (бенефіти). Елементи компенсаційної системи (на місяць) ТОВ «Юніспорт»: додаткова оплата праці (заохочувальні виплати, премії, бонуси) - 10% основної зарплати за умови виконання планового завдання: топ-менеджер – $40000 * 10\% = 4000$ грн.; лінійний керівник - $26000 * 10\% = 2600$ грн.; продавець - $18000 * 10\% = 1800$ грн. Соціальні виплати або пільги (бенефіти) для ТОВ «Юніспорт» будуть включати: мобільний зв'язок; службовий транспорт; оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів); оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників; страхування життя; доплата за стаж роботи в компанії.

Джерела реалізації проекту – виручка. Матриця відповідальності по проекту коригування мотивації персоналу ТОВ «Юніспорт» наведена на рис. В.1. З урахуванням визначених проблем мотивації персоналу ТОВ «Юніспорт» визначено наступні пропозиції для покращення мотиваційного механізму:

- включення завідувача та менеджера магазину до загального рейтингу оцінки в ТОВ «Юніспорт»;
- скорочення постійної частини матеріальної мотивації завідувача і менеджера магазинів ТОВ «Юніспорт»;
- впровадження постійної частини матеріальної мотивації для менеджерів-консультантів в ТОВ «Юніспорт» при умові виконання плану з продажу магазином;
- перегляд ставки мотивації в ТОВ «Юніспорт» та впровадження не конкурентної, а індивідуальної прогресивної ставки матеріальної мотивації.

На рис. В.3 наведемо діаграму Ганта за проектом коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт». Проекту коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» буде реалізовано 2021 року.

Для реалізації проекту матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» буде залучено менеджмент– професійний HR-консультант оплатою праці в 35 тис. грн. (з ЄСВ) на місяць на 4-12 місяці 2021 року, тобто витрати на персонал за проектом складуть $9 \cdot 35000 = 315$ тис. грн. Для контролю процесу коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» буде облаштовано робоче місце для даного HR-консультанта (меблі, ПК – 60000 грн.). Очікується, що наведені вектори зміни матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» призведуть до росту виручки на 15%, оскільки персонал буде більше мотивований до праці в ТОВ «Юніспорт».

Приріст виручки за рахунок коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» складе $15\% \cdot 660 = 99$ тис. грн. на місяць, в той же час впровадження сталих процентів з оплати праці та перерозподіл постійних елементів коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» призведе до росту витрат на персонал на 30% від суми додаткової виручки (за оцінками менеджера проекту), тобто місячні витрати зростуть на $30\% \cdot 99 = 29,7$ тис. грн.

Додатковий економічний ефект за проектом коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» на місяць складе: $99 - 29,7 - 35 = 34,3$ тис. грн.

Проект коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» розраховано на 9 місяців, а загалом економічний ефект від нього складатиме $34,3 \cdot 9 = 308,7$ тис. грн.

Інвестиційні витрати по проекту коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» на облаштування робочого місця – 60 тис. грн.

Термін окупності проекту коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» = $60 / (308,7 / 9) = 1,73$ місяця.

Таким чином, за 9 місяців реалізації проекту коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» буде повністю окуплено інвестиції на його проведення, термін окупності проекту складе 1,73 місяця, інвестиційні витрати проекту – 60 тис. грн., чистий грошовий потік проекту = $308,7 - 60 = 248,7$ тис. грн., а це вказує на економічну доцільність проекту коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт».

Рентабельність інвестицій проекту коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» – $248,7 / 60 \cdot 100 = 414,50\%$, а саме на 100 грн. вкладених в проект коригування матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт» буде отримано 414,50 грн. додаткового чистого прибутку.

Наведені пропозиції дозволять якісно покращити організацію управління персоналом за рахунок використання мотиваційного механізму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амельницька О. В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства / О. В. Амельницька, О. В. Мізіна. // Ефективна економіка. - 2018. - № 6.
2. Базалійська Н. П. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації / Н. П. Базалійська, В. В. Батовський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 22(1). - С. 10-15.
3. Білорус Т.В. Менеджер-ерудит: навчальний посібник. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2016. Випуск 1.: Менеджмент. 50 с.
4. Власенко Т. Ю. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві / Т. Ю. Власенко, І. В. Луценко // Молодий вчений. - 2019. - № 1(1). - С. 209-212.
5. Галайда Т. О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу / Т. О. Галайда, Ю. О. Дяченко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 6(2). - С. 34-40.
6. Захарчин Г. М. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій [Текст] : монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. - 186 с.
7. Зелена М. І. Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Зелена Марія Іванівна ; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2019. - 21 с.
8. Зось-Кіор М. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища / М. В. Зось-Кіор, С. В. Скидан // Економічний форум. - 2020. - № 3. - С. 143-148.
9. Климчук А. Важелі регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу в ефективному управлінні підприємством / А. Климчук // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 12-17.
10. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія / Климчук А. О. - Хмельницький : ХНУ, 2018. - 283 с.
11. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи / Г. І. Ковбас. // Ефективна економіка. - 2019. - № 7.
12. Кондратюк Н.В., Менеджмент: практикум. Харків : ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
13. Константинова Т. В. Проблеми мотивації персоналу на підприємстві / Т. В. Константинова, В. А. Шалений, Ю. О. Бровкіна // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 41. - С. 94-96.
14. Курганський С. С. Особливості мотивації персоналу ІТ сектору / С. С. Курганський, Н. І. Ситник // Молодий вчений. - 2019. - № 10(2). - С. 675-679..

15. Лаврик О. Л. Система мотивації діяльності персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства / О. Л. Лаврик, Т. О. Булига // Економічний аналіз. - 2017. - Т. 27, № 4. - С. 225-229.
16. Мізіна О. В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві / О. В. Мізіна, О. В. Амельницька, А. В. Гвоздь. // Ефективна економіка. - 2018. - № 5.
17. Менеджмент : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
18. Менеджмент: навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція І.О. Александрова. – Одеса : Астропринт, 2015. 388 с.
19. Менеджмент: питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
20. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика [Текст] : навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. - Київ : Ліра-К, 2020. - 419 с. :
21. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія і практика [Текст] : навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек та ін. ; за ред. Г. Є. Мошека] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр суд. експертизи з питань інтелект. власності. - Київ : Ліра-К, 2019. - 807 с.
22. Основи менеджменту : підручник. [колективне видання]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 845 с.
23. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
24. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: Підручник. К.: КондорВидавництво, 2015. 563 с.
25. Пілігрим К. І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Пілігрим Катерина Ігорівна ; Держ. ун-т телекомунікацій. - Київ, 2017. - 20, [1] с.
26. Писаренко С. В. Зарубіжні моделі мотивації персоналу та можливість їх застосування в Україні / С. В. Писаренко, С. С. Ващенко, М. В. Мороз // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 4. - С. 72-75.
27. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві / М. І. Полюк. // Ефективна економіка. - 2020. - № 4.
28. Почтовюк А. Б. Аналіз соціально-психологічних аспектів мотивації персоналу металургійного підприємства / А. Б. Почтовюк, К. О. Заїка // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2020. - Вип. 39. - С. 60-64.
29. Пошивалова О. В. Формування моделі оцінювання мотивації персоналу підприємства / О. В. Пошивалова // Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 9. - С. 5-9.

30. Рарок Л. А. Ефективні методи мотивації персоналу / Л. А. Рарок // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2019. - Вип. 14. - С. 363-369.
31. Свінцицька О. М. Пріоритетні фактори розвитку довгострокової мотивації праці персоналу / О. М. Свінцицька // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2019. - Вип. 2. - С. 65-68.
32. Узун М. В. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві / М. В. Узун, П. Бурак // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 15. - С. 176-181.
33. Урсакій Ю. А. Роль лідера в мотивації персоналу / Ю. А. Урсакій, С. О. Кубіцький // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2020. - Вип. 1-2. - С. 325-338.
34. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник : 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
35. Чала Т. Г. Моніторинг системи мотивації персоналу мережі продуктових магазинів / Т. Г. Чала, Д. І. Черненко, Г. С. Корепанов, П. Ноуджейм // Бізнес Інформ. - 2020. - № 5. - С. 477-484.
36. Чмель В. П. Система мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / В. П. Чмель // Економіка і управління. - 2019. - № 3. - С. 71-77.
37. Шоробура, І. М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту : [посібник]. Хмельницький : Цюпак, 2017. - 285 с.
38. Шостак І. В. Еволюція методів і прийомів стимулювання праці персоналу: від класичних концепцій до сучасного осмислення. Ефективна економіка. - 2014. - № 11.
39. Шостак І. В. Економіко-організаційні аспекти стимулювання і мотивації праці персоналу підприємств. Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 24. - С. 116-120.
40. Щєбліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. - 479 с.
41. Червінська Л. П. Індивідуалізація матеріального стимулювання персоналу. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2016. - № 1. - С. 74-80.

ДОДАТКИ
Додаток А
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	14	6	0
первісна вартість	1001	8359	8359	0
накопичена амортизація	1002	-8345	-8353	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	6637	6388	0
первісна вартість	1011	17686	16556	0
знос	1012	-11049	-10168	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	26	26	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	6677	6420	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	21112	22786	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	21112	22786	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1937	3150	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	337	1628	0
з бюджетом	1135	449	300	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	300	300	0
з нарахованих доходів	1140	4	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26357	25043	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1512	968	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	1512	986	0

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	17	11	0
Усього за розділом II	1195	51725	53886	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	58402	60306	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	15	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	6	6	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6438	- 10514	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-6117	-10218	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	4131	4061	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1197	2798	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	906	93	0
за розрахунками з оплати праці	1630	4752	5416	0
за одержаними авансами	1635	2613	5963	0
за розрахунками з учасниками	1640	814	814	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	821	402	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	49285	51007	0
Усього за розділом III	1695	64519	70524	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	58402	60306	0

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9531	5684
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7571)	(5934)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1960	0
Валовий: збиток	2095	(0)	(250)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3260	27867
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(3628)	(9102)
Витрати на збут	2150	(564)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(5150)	(18752)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(4122)	(237)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	33	188
Інші доходи	2240	3	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(2147)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(201)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(4086)	(2396)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(4086)	(2398)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4086	-2398

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	250	512
Витрати на оплату праці	2505	6685	15306
Відрахування на соціальні заходи	2510	1465	3174
Амортизація	2515	546	621
Інші операційні витрати	2520	9705	18285
Разом	2550	18651	37898

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	67	14	0
первісна вартість	1001	8367	8359	0
накопичена амортизація	1002	-8300	-8345	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	7176	6637	0
первісна вартість	1011	19262	17686	0
знос	1012	-12086	-11049	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	200	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	28	26	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	7471	6677	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	17222	21112	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	17222	21112	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9022	1937	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	605	337	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	300	449	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	300	300	0
з нарахованих доходів	1140	0	4	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24960	26537	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	12361	1512	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	12631	1512	0

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	83	17	0
Усього за розділом II	1195	64553	51725	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	72024	58402	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	16	15	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	6	6	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4060	-6438	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-3718	-6117	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	14898	0	0

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	7906	4131	0
за розрахунками з бюджетом	1620	363	1197	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	633	906	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1561	4752	0
за одержаними авансами	1635	978	2613	0
за розрахунками з учасниками	1640	814	814	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1371	821	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	47218	49285	0
Усього за розділом III	1695	75742	64519	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	72024	58402	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5684	50457
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-5934)	(-38163)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	12294
Валовий: збиток	2095	(-250)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	27867	41490
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(-9102)	(-17295)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(-18752)	(-37458)

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(-237)	(-969)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	188	219
Інші доходи	2240	1	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(-2147)	(-3826)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(-201)	(-22)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(-2396)	(-4597)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2	-379
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(-2398)	(-4976)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2398	-4976

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	512	986
Витрати на оплату праці	2505	15306	24080
Відрахування на соціальні заходи	2510	3174	7475
Амортизація	2515	621	1337
Інші операційні витрати	2520	18285	56927
Разом	2550	37898	90805

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	500	67	0
первісна вартість	1001	8369	8367	0
накопичена амортизація	1002	7869	8300	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	7939	7176	0
первісна вартість	1011	19966	19262	0
знос	1012	12027	12086	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	200	200	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	407	28	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	9046	7471	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	19232	17222	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	19232	17222	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40792	9022	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	574	605	0
з бюджетом	1135	555	300	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	300	300	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9802	24960	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1042	12361	0
Готівка	1166	1	0	0
Рахунки в банках	1167	1041	12361	0
Витрати майбутніх періодів	1170	44	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	44	83	0
Усього за розділом II	1195	72085	64553	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	81131	72024	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	17	16	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	6	6	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	936	-4040	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1259	-3718	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	26655	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0

резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	26655	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	14898	14898	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	22194	7906	0
за розрахунками з бюджетом	1620	459	363	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	667	633	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6001	1561	0
за одержаними авансами	1635	259	978	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	815	814	0
за страховою діяльністю	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1851	1371	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6073	47218	0
Усього за розділом III	1695	53217	75742	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	81131	72024	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50457	58286
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38163)	(43279)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12294	15007
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	41490	48226
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(17295)	(16949)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(37458)	(44505)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	1779
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(969)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	219	2
Інші доходи	2240	1	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3826)	(1338)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(22)	(13)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	431
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(4597)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-379	-1182
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(4976)	(751)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4976	-751

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	986	1051
Витрати на оплату праці	2505	24080	33428
Відрахування на соціальні заходи	2510	7475	10427
Амортизація	2515	1337	3418
Інші операційні витрати	2520	56927	46669
Разом	2550	90805	94993

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Приклад плану по продажу та звіту по мотиваційному механізму

IV97 - MARCH 2021					
					RESULTS
НОРМА ЧАСУ				176,0	176
TARGET UPT				2,35	2,73
TARGET CR				19,0	21,61
SM/ADM					
	name	incomes		%	bonus
SM	Польова В.	142 117		1,6%	2 274
ADM	Слободян Н.	144 931		1,6%	2 319
ADM					-
SA SALES (виручка)					
ranking	name	incomes		%	bonus
1	Протас К.	144 931		1,8%	2 609
2	Коваленко А.	120 201		1,5%	1 803
3	Литвинова В.	120 040		1,4%	1 681
4	Завадська Д.	113 637		1,0%	1 136
SA AVG (середній чек)					
ranking	name	incomes	AVG	%	bonus
1	Литвинова В.	120 040	2 353	0,4%	480
2	Завадська Д.	113 637	2 272	0,1%	114
3	Коваленко А.	120 201	2 146	0,2%	240
4	Протас К.	144 931	1 906	0,0%	-
TOTAL					
#	name	bonus sales		bonus avg	bonus total
1	Протас К.	2 609		-	2 609
2	Коваленко А.	1 803		240	2 043
3	Литвинова В.	1 681		480	2 161
4	Завадська Д.	1 136		114	1 250
8	Польова В.	2 274		3 188	5 462
9	Слободян Н.	2 319		1 910	4 229
				TOTAL	17 754
позиція/показник	UPT	CR			
SM менеджер консультант	2 500	2 500			
ADM адміністратор залу	1 500	1 500			
work hours/ години роботи	% of time	bonus UPT or 0 / середня кількість одиниць в чеку	bonus	bonus CR or 0	bonus
112	64%	2500	1 591	2500	1 591
112	64%	1500	955	1500	955
	0%				-

Додаток В

Таблиця В.1 - Соціальні виплати або пільги (бенефіти) ТОВ «Юніспорт»

	мобільний зв'язок	службовий транспорт	оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів)	оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників	страхування життя	доплата за стаж роботи в компанії	всього
топ-менеджер	500	2500	5000	2000	1000	2000	13000
лінійний керівник	200			1000	400	1000	2600
продавець	100			400	200	600	1300
Мотивуюче значення	Дає свободу спілкування	Дозволяє оперативно вирушати на робочі зустрічі	Для топ-менеджменту дозволяє вільно проводити переговори в різних форматах	Мотивує до саморозвитку	Скорочує ризик травм та погіршення здоров'я	Зменшує плинність кадрів	

Таблиця В.2 - Компенсаційна система для трьох категорій персоналу ТОВ «Юніспорт»

	Основна оплата праці (базова зарплата)	Додаткова оплата праці (заохочувальні виплати, премії, бонуси)	Соціальні виплати або пільги (бенефіти)	всього
топ-менеджер	40000	4000	13000	57000
лінійний керівник	26000	2600	2600	31200
продавець	18000	1800	1300	21100

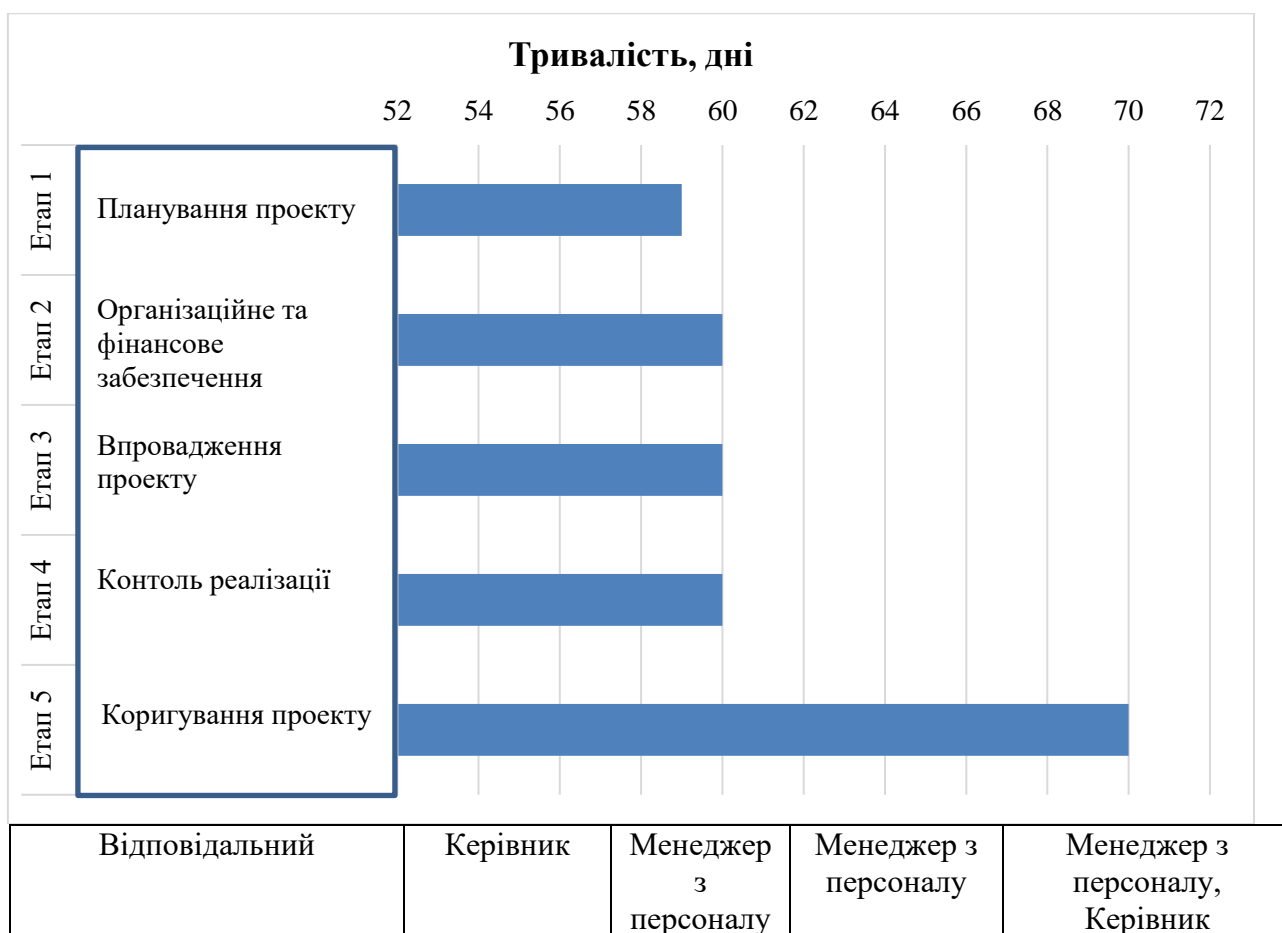


Рисунок В.1 - Матриця відповідальності по проекту коригування мотивації персоналу ТОВ «Юніспорт»

1. Розробка концепту проекту коригування механізму стимулювання персоналу ТОВ «ЮНІСПОРТ»					
Аналіз сучасного стану механізму стимулювання персоналу					
Контроль механізму стимулювання персоналу					
Визначення проблем механізму стимулювання персоналу					
2. Визначення векторів проекту коригування механізму стимулювання персоналу ТОВ «ЮНІСПОРТ».					
Формування стратегії коригування механізму стимулювання персоналу ТОВ «ЮНІСПОРТ».					
Матеріальне, організаційне, технічне забезпечення коригування механізму стимулювання персоналу ТОВ «ЮНІСПОРТ».					
3. Реалізація проекту коригування механізму стимулювання персоналу ТОВ «ЮНІСПОРТ».					
	01.04-01.07	01.07-01.08	01.08-01.09	01.09-01.10	01.10-31.12

Рисунок В.3 – Діаграма Гантта для проекту матеріальної мотивації в ТОВ «Юніспорт»