

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування системи стимулювання праці на підприємстві

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«Медітамент», м. Київ

Студента 2 курсу 1 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»

Заочної форми навчання

Коломійця
Володимира
Геннадійовича

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Кондратюк Оксани
Іванівни

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «МЕДІТАМЕНТ».....	18
2.1. Аналіз показників системи стимулювання праці працівників підприємства.....	18
2.2. Характеристика факторів, що впливають на ефективність формування системи стимулювання праці на підприємстві.....	29
2.3. Аналіз ефективності системи стимулювання праці працівників підприємства.....	33
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ТОВ «МЕДІТАМЕНТ».....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з найскладніших проблем в діяльності підприємства є управління роботою систем, в які людина входить як головний складовий елемент. Трудова діяльність людини важлива як для розвитку суспільства, так і для розвитку самої людини. Вона повинна бути заснована на індивідуальному стимулюванні співробітника і задоволеності результатами його праці. Система стимулювання праці працівників відіграє велику роль для досягнення ефективності в управлінні підприємством.

Проблема побудови, підвищення трудового стимулювання працівників підприємства актуальна і вимагає великої уваги з боку керівництва, оскільки є найважливішим фактором, який впливає на ефективність і продуктивність праці працівників. Адже якість управління підприємством в цілому буде залежати більшою мірою від стану і дійсності систем стимулювання праці працівників підприємства.

Питання стимулювання й підвищення продуктивності праці у економічній літературі розкрито у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких виділимо роботи Валуєва С.М. [9], Васильченко В.С. [10], Дмитренко Г.А. [23], Дороніної І.В. [24; 25], Кокно П.А. [33], Маковєєва П.С. [37], Мішурової І.В. [41], Одегова Ю.Г. [44; 45], Петюх В. [46], Хміль Ф.І. [65; 66], Шекшня С.В. [68], Щокіна Г.В. [70] та ін. Зазначимо, що формування нової стимулюючої системи - це не лише пріоритетний напрям розроблення стратегії управління персоналом підприємства, але й одна із найбільш актуальних наукових проблем.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування системи стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних **завдань дослідження:**

- розкрити теоретичні засади системи стимулювання праці працівників підприємства;

- провести аналіз показників системи стимулювання праці працівників підприємства ТОВ «Медітамент»;
- надати характеристику факторів, що впливають на ефективність системи стимулювання праці працівників підприємства ТОВ «Медітамент»;
- здійснити аналіз ефективності системи стимулювання праці працівників підприємства ТОВ «Медітамент»;
- розробити заходи по вдосконаленню системи стимулювання праці персоналу у діяльності підприємства ТОВ «Медітамент».

Об'єкт дослідження - процес формування системи стимулювання праці працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи стимулювання праці на підприємстві та визначення її ефективності.

Емпірична база дослідження - ТОВ «Медітамент», підприємство, розташоване у м. Київ, яке здійснює комп'ютерне програмування, а також оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язану з ними діяльність; створює веб-портали; здійснює надання інших інформаційних послуг, а також надає посередницькі послуги у розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Методи дослідження:

- методи теоретичного пізнання, за допомогою яких було розкрито сутність, значення та особливості стимулювання праці працівників;
- методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також ефективності системи стимулювання його працівників;
- діалектичний та абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей та Інтернет-джерел, статистичною та фінансовою звітністю підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає здійснено систематизацію основних поглядів на стимулювання трудової діяльності за укрупненими позиціями матеріальних та нематеріальних заходів.

Практичне значення дослідження полягає у розробці напрямів удосконалення системи стимулювання ТОВ «Медітамент»: удосконалення системи оплати праці (підвищення окладів, введення доплати за роботу в понадурочний час, коригування системи оплати за понаднормові години, здійснення виплат заробітної плати двічі на місяць, удосконалення системи преміювання за результати роботи), а також введення доплат за умови праці. Було запропоновано впровадити систему розвитку персоналу з метою підвищення продуктивності праці згідно запропонованої програми, а також розроблено проект заходів щодо зменшення плинності персоналу. Доведено, що впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству збільшити продуктивність праці працівників та, відповідно, збільшити величину прибутку.

Апробація Основні наукові положення і практичні результати дослідження опубліковано у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ, «Економіка і фінанси підприємства. Збірник наукових статей студентів. Частина 1. / відп. ред. Г.В. Блакита. – Київ, КНТЕУ 2019» на тему: «Світові та українські системи стимулювання праці» с. 44-49.

Структура дослідження передбачає наявність вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки відносини між персоналом підприємства і його керівництвом будуються, ми вважаємо, на принципово новій, сучасній основі. Зважаючи на те, що метою керівництва є успіх на ринку підприємства і, відповідно, одержання максимального прибутку, а мета персоналу підприємства - одержання матеріальної винагороди і задоволення від роботи. Тому, керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат на оплату праці. В свою чергу, персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У знаходженні компромісу між очікуваннями персоналу підприємства і його керівництвом і є суть стимулювання праці персоналу [57, с. 161].

Узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, у даному випадку – результатів праці та витрат праці [48, с. 79].

Отже, продуктивність праці показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці.

Мотив - це спонукання людини до діяльності, яка набуває для індивіда особистісного сенсу, формує стійкість інтересу до неї і перетворює ззовні задані цілі у внутрішні потреби особистості [40, с. 270]. Стимул розглядається як підвищення трудової активності працівників шляхом їх зацікавлення матеріальними чи моральними заохоченнями [32, с. 11]. У практиці вищенаведені поняття тісно переплетені між собою, доповнюючи одне одного. При цьому поняття мотиву, мотивації розглядаються переважно

як родові поняття, а поняття стимулу та «стимулювання» - як видові поняття.

На нашу думку, основні відмінності мотивації від стимулювання полягають в наступному:

1. Мотивація спрямована на внутрішнє спонукання людини. Стимулювання впливає зовні, на обставини.
2. Мотивація завжди носить позитивний характер. Стимулювання може характеризуватися негативним поштовхом до дії.
3. Стимулювання може використовуватися до моменту його припинення. Мотивація завершується після реалізації потреби.
4. Стимулювання - це вплив на людину. Мотивація - внутрішня потреба.
5. Мотивація властива конкретному співробітнику. Стимулювання - групі працівників, об'єднаних за одним критерієм.
6. Стимулювання - це вплив на працівника, яке закінчується відразу після завершення певного процесу.
7. Мотивація протікає індивідуально. Вона буде в силі до тих пір, поки потреба не буде задоволена або замінена.

Поняття «стимулювання» розглядається науковцями по-різному. В основних принципах кооперативного керівництва поняття визначається як бажання того, щоб всі співробітники уміли і бажали результативно працювати [61, с. 26]. Далі варто проаналізувати існуючі підходи до визначення змісту поняття «стимулювання», як одного з найважливіших складових термінологічного апарату методологічного базису економічного розвитку.

О. Гірник і П. Лазановський розглядають дане поняття як складову мотивації, що здійснюється за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання). Для стимулювання автори пропонують використовувати зовнішні винагороди (підвищення по службі, грошові

виплати) і внутрішні винагороди (почуття успіху, можливість самовираження і саморозвитку, дружба і спілкування) [39, с. 19].

Б. Нельсон і П. Економі розглядають дане поняття у двох площинах — позитивній (заохочення) і негативній (покарання) [71, с. 46].

Л.П. Владімірова розуміє під стимулювання праці систему вибору стимулів, що приводять до підвищення результатів праці найманого персоналу, та приведення їх у визначену супідрядність, яка забезпечує досягнення цілей підприємства [17, с. 106].

На думку О.В. Толстікової, стимулювання праці припускає створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці [59, с. 80].

Для подолання зазначених складностей вважаємо за доцільне систематизувати основні погляди на стимулювання трудової діяльності за укрупненими позиціями. Так, під формою стимулювання пропонуємо розуміти спосіб об'єктивного існування і вираження змісту праці, що передбачає активну взаємодію стимулів, які можуть взаємозбагачуватись, підпорядковуватись, доповнюватись, переходити і обумовлювати один одного. Метод стимулювання пропонуємо розглядати, як сукупність прийомів і засобів управлінського впливу спрямованих на покращення працездатності членів трудових колективів. Крім особистісного підходу до розуміння доцільності методів і форм стимулювання, слід зосередити увагу на їх прикладному, зовнішньому по відношенню до працівника аспекті.

Стимулювання праці - це, перш за все, зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Разом з тим воно несе в собі і нематеріальне навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість і працівник одночасно. Воно виконує економічну, соціальну, моральну функції (рис. 1.1).

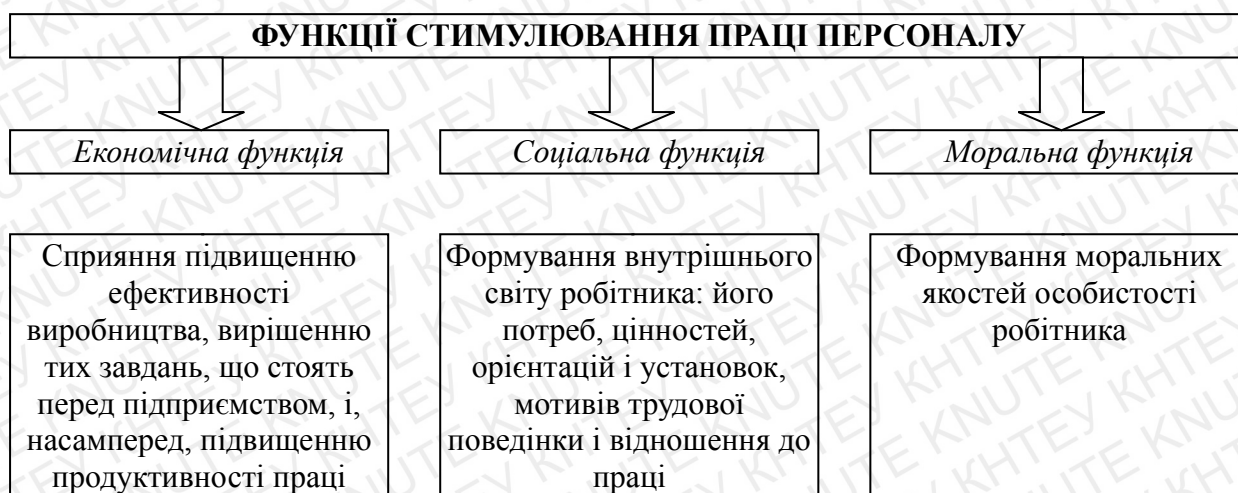


Рис. 1.1. Функції стимулювання праці персоналу

Джерело: складено автором за даними [40, с. 106]

На нашу думку, соціальну функцію варто трактувати як соціально-психологічну, адже для досягнення поставлених цілей також використовуються психологічні засоби впливу на працівника. У свою чергу, моральну функцію варто трактувати як морально-виховну, адже для досягнення завдань щодо формування моральних якостей персоналу необхідні не лише моральні якості працівників, але і виховні процеси, тобто їх культивування та розвиток у працівників.

Ефективність системи стимулювання полягає в задоволенні потреб і спрямуванні трудової активності кожного працівника на досягнення загальних цілей підприємства. Важливим аспектом цього процесу є трансформація виробничих завдань та цілей організації в конкретні вимоги до виробничої поведінки працівників та ефективна оцінка продуктивності їх праці.

Система мотивації та стимулювання персоналу повинна бути певним чином організованою, повинні дотримуватися всі необхідні принципи. Є таке поняття, як механізм оптимального стимулювання праці, від якого в будь-якому випадку краще не відхилятися в момент, коли виникає питання мотивації персоналу. Такий механізм повинен бути справедливим, а це

повинні підтверджувати самі співробітники, тому як створюється він саме для них [43, с. 22].

Отже, виділимо основні методи матеріального стимулювання працівників (рис. 1.2).

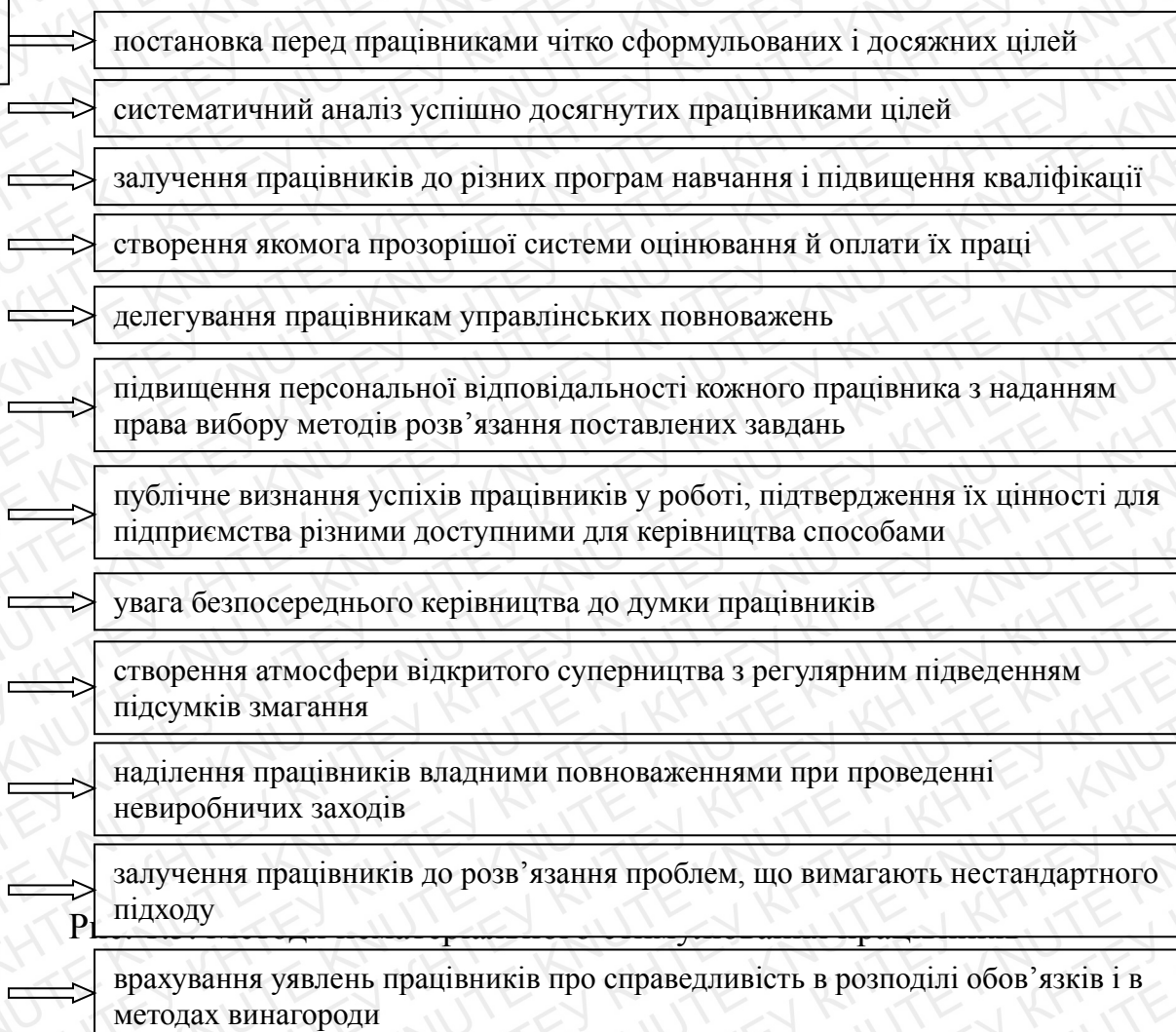


Рис. 1.2. Методи матеріального стимулювання праці [29, с. 49]

За успішне виконання завдань вони отримують винагороду, розмір якої залежить від прибутковості підприємства. Найвагомішими елементами спонукання до ефективної праці виступають заробітна плата, нарахування бонусів, премій, відміна штрафів за незначні порушення, додаткові виплати до дня народження чи святкових днів, подарунки тощо. Однак матеріальне стимулювання діє до певної межі, доки не буде досягнуто задоволеності в основних матеріальних потребах. Далі – зона більш значної дії інших стимулів. Велике значення має збіг цілей працівника і підприємства, оскільки жодні встановлені ззовні цілі не викликають зацікавленості людини в активізації своїх зусиль до того часу, доки вони не перетворяться на його «внутрішню» мету і далі на його «внутрішній» план дій.

Сукупність методів дії на працівників з боку системи управління підприємства зі спонуканням їх до певної поведінки у процесі праці, щоб досягнути мети організації, базується на необхідності задоволення особистих потреб.

Нематеріальну мотивацію спрямовано на підвищення лояльності робітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію робітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним розуміємо такі речення до високорезультативної роботи, які не видаються робітникові у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть відбуватися від компанії інвестицій у якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове проживання тощо [22, с. 9]. Отже, виходячи з вищевикладеного, пропонуємо вжити такі методи нематеріальної мотивації персоналу (рис. 1.3).



Очевидно, що для успішної діяльності будь-якого підприємства є необхідність використання методів як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу. Механізми мотивації, що існують на сьогодні, далекі від ідеалу, але вони дієві і продовжують активно використовуватися на практиці [28, с. 148].

Виходячи з проведеного аналізу спеціальної літератури [1; 4; 7; 10; 11; 16; 22; 26; 27; 47; 53], ефективність стимулювання персоналу можна визначати та порівнювати в динаміці таких аналітичних показників:

- коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарообігом;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства.

Основними показниками ефективності системи стимулювання деякі дослідники (І. Височин, Є. Стрельчук) [15; 57] вважають 3 параметри оцінювання роботи персоналу:

- оборот як сума грошових коштів, що надійшла на рахунок підприємства в даному періоді завдяки зусиллям працівників підрозділу продажів;
- виручка як вартість товару, відвантаженого клієнтам в даному періоді, в цінах продажу;
- маржа як сума надбавок, отриманих від реалізації товарів.

Найкращим об'єктом мотивації, а відповідно і стимулюючим фактором роботи персоналу є маржа – комерційний дохід. Однак традиційні підходи до оцінювання ефективності систем стимулювання трудової діяльності персоналу торгового підприємства не надають можливості провести

лексне оцінювання впливу всіх чинників на ефективність діяльності персоналу і, у підсумку, оцінити вплив систем стимулювання праці на всі результати всієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Запропонований перелік показників для проведення аналізу ефективності систем стимулювання праці персоналу зведено в (Додатку А).

Діагностику ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх впливу на результативність діяльності досліджуваних підприємств пропонується проводити за допомогою розрахунку інтегрального показника наступними складовими (рис. 1.4):

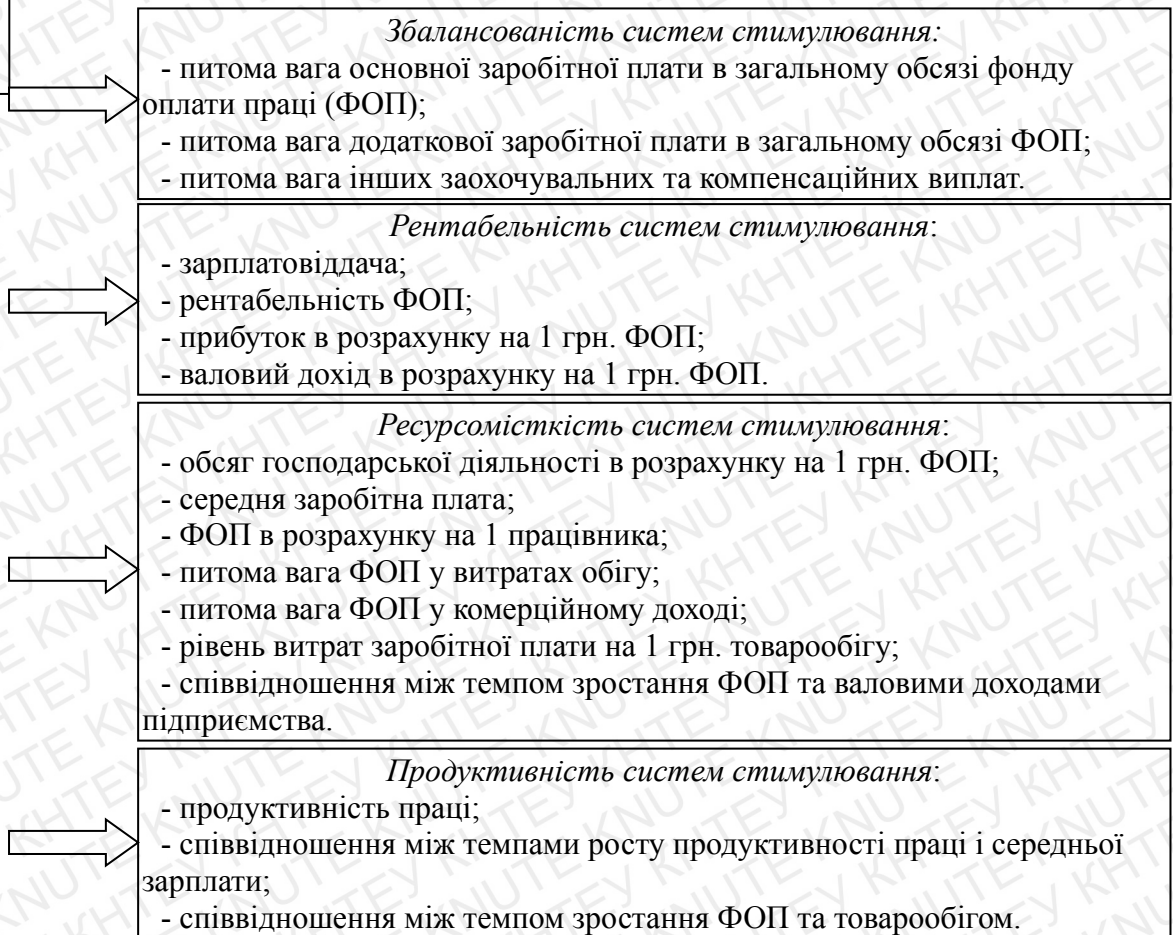


Рис.1.4 Складові інтегрального показника ефективності системи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за даними [23; 29; 43]

Сильною рисою факторного підходу є те, що в процесі проведення розрахунків початкові дані проходять стандартизацію та нормування, втрачаючи при цьому розмірність. Це дає змогу використовувати модель для аналізу різних періодів без додаткової корекції на інфляцію. Для цього скористаємось найпростішим і найстарішим методом відбору показників – це метод головних компонент (правило Кайзера), за яким визначаються ті компоненти, величина яких перевершує середнє значення (середню вибірккову дисперсію координат вектора даних) [67, с. 88].

Сутність методичного підходу до визначення досягнутого рівня ефективності систем стимулювання праці зводиться до наступного: визначається масив вихідних даних, що включають у себе показники, згруповані в наступні блоки:

- а) фактори збалансованості систем стимулювання;
- б) фактори рентабельності систем стимулювання;
- в) фактори ресурсомісткості систем стимулювання;
- г) фактори продуктивності систем стимулювання; встановлюється нормалізований рівень окремих показників за допомогою багатовимірного факторного аналізу; визначається перелік індексів ефективності використання кожної складової, що входять у визначені блоки; встановлюються питомі ваги кожного з блоків факторів; вводиться інтегральний показник ефективності систем стимулювання персоналу підприємства; проводиться аналіз за розглянутими вище показниками, розраховується інтегральний показник оцінки ефективності систем стимулювання персоналу підприємства, ухвалюються рішення щодо формування підсистем стимулювання персоналу підприємства [67, с. 70].

Інтерпретація $I_{\text{еф}}$ наступна:

- а) $0,75 < I_{\text{еф}} \leq 1,2$ – зона високого рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;
- б) $0,45 < I_{\text{еф}} \leq 0,75$ – зона нормального рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;

в) $0,05 \leq I_{\text{еф}} \leq 0,45$ – зона низького рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;

г) $I_{\text{еф}} < 0,05$ – зона незадовільного рівня використання систем стимулювання персоналу (кризового становища).

Чим вище рівень $I_{\text{еф}}$, тим вище ефективність використання систем стимулювання персоналу і якісніше система управління діяльністю підприємства.

Підвищення продуктивності праці буде залежати від повного врахування в мотиваційному механізмі всіх основних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. А тому необхідною складовою для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись таких принципів:

1) відповідності корпоративній культурі (підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками);

2) реалістичності (треба бути точно упевненим, що схема стимулювання необхідна підприємству на цьому етапі розвитку і що в розпорядженні є достатній бюджет для її реалізації);

3) рівності (надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці);

4) справедливості (узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх);

5) ініціативності (заохочення працівників до продукування нових ідей та участі в управлінні) [59, с. 81];

6) прозорості (методи мотивації мають бути зрозумілими і справедливими);

7) логічності і збалансованості (система повинна дозволити логічно збалансувати ступінь заохочення для різних посад);

8) динамічності і гнучкості (можливість відносити корективи в особисті схеми стимулювання, при цьому зберігаючи загальну структуру системи);

9) системності побудови (система повинна охоплювати всі рівні підприємства, всі посади і мати єдині принципи побудови для всіх);

10) відповідності щодо очікувань співробітників (розробляючи системи, необхідно врахувати консолідовану думку працівників різних рівнів, проаналізувати склад структури персоналу, сформулювати необхідні очікування);

11) спрямованості на певний результат (система мотивації повинна підтримувати стратегію і цілі компанії);

12) впровадження лише з професійних позицій (відсутність професіоналізму може зіпсувати навіть ту схему, яка є для компанії своєчасною, необхідною і важливою) [51, с. 27].

На нашу думку, для успішної системи стимулювання для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявності на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «МЕДІТАМЕНТ»

2.1. Аналіз показників системи стимулювання праці працівників підприємства

Аналітичний розділ роботи було виконано за матеріалами фінансової та статистичної звітності ТОВ «Медітамент». (Додатки А, Б та В)

З метою аналізу основних показників господарської діяльності підприємства необхідно перш за все проаналізувати динаміку фінансових результатів його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Медітамент» у 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Приріст абсолютний, тис. грн.		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4638,8	9176,1	4664,1	4537,3	-4512	97,8	-49,2
Інші операційні доходи	3033,2	6147,0		3113,8	-6147	102,7	-100,0
Інші доходи	117,1	293,7	2466,5	176,6	2172,8	150,8	739,8
Разом доходи	7789,1	15616,8	7130,6	7827,7	-8486,2	100,5	-54,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1057,8	1275,9	1412,4	218,1	136,5	20,6	10,7
Інші операційні витрати	2260,0	6515,8	0	4255,8	-6515,8	188,3	-100,0
Інші витрати	2705,0	4000,0	4223,7	1295	223,7	47,9	5,6
Разом витрати	6022,8	11791,7	5636,1	5768,9	-6155,6	95,8	-52,2
Чистий прибуток (збиток)	1766,3	3825,1	1494,5	2058,8	-2330,6	116,6	-60,9

З таблиці бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства зріс у 2017 р., але зменшився у 2018 р. При цьому собівартість

реалізованої продукції зросла у 2017-2018 рр. Загальна величина доходів підприємства зросла у 2017 р., проте зменшилась у 2018 р. Загальна величина витрат також зросла у 2017 р. та зменшилась у 2018 р.

Така динаміка показників призвела до зростання чистого прибутку у 2017 р. та зменшення показника у 2018 р.

З метою оцінки фінансового стану підприємства в таблиці 2.2 проведено аналіз ділової активності ТОВ «Медітамент» у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Медітамент» у 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт оборотності активів	1,17	1,34	0,55	0,17	-0,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	75,67	62,38	31,71	-13,29	-30,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	254,18	605,68	1,43	351,50	-604,26
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	1,44	0,60	256,08	-0,83	255,48
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	4,82	5,85	11,51	1,03	5,66
Коефіцієнт оборотності основних засобів	25,31	48,68	18,30	23,37	-30,38
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,19	1,61	0,64	0,42	-0,98

Згідно даних табл. 2.2, коефіцієнт оборотності активів зменшився у 2018 р., що свідчить про зниження швидкості обороту сукупного капіталу підприємства, тобто зменшується кількість повного циклу виробництва й обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або зменшується кількість грошових одиниць реалізованої продукції (послуг), яку принесла кожна одиниця активів. Коефіцієнт оборотності активів відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству.

Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився у 2017–2018 рр., що є негативним моментом, оскільки свідчить про зниження швидкості сплати заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс у 2017 р., що свідчить про покращання розрахунків клієнтів компанії за своїми зобов'язаннями. Строк погашення дебіторської заборгованості зменшується у 2017 р., а кредиторської – зростає у 2017–2018 рр., що є негативним моментом. Коефіцієнт оборотності основних засобів зменшився у 2018 р., що є свідченням зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс у 2017 р., і це є позитивним явищем, оскільки свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу підприємства (рис. 2.1).

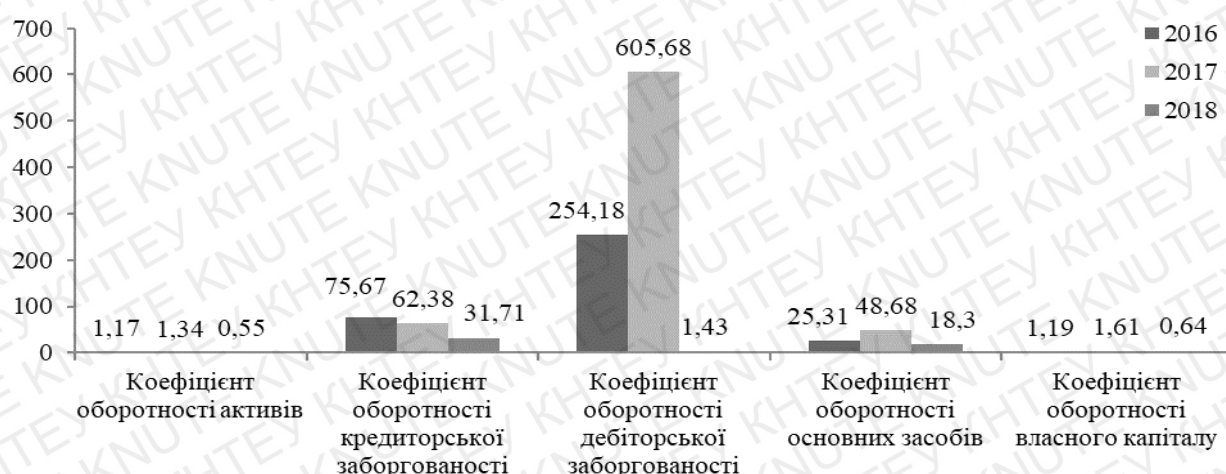


Рис. 2.1. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Медітамент» у 2016–2018 рр.

Далі проаналізовано показники рентабельності підприємства (табл. 2.3) з метою оцінки ефективності використання підприємством його активів та також власного капіталу, а також його господарської діяльності.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Медітамент» у 2016–2018 рр., %

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Рентабельності активів	44,64	55,93	17,68	11,29	-38,25
Рентабельності власного капіталу	45,41	67,28	20,36	21,87	-46,92
Рентабельності діяльності	38,08	41,69	32,06	3,61	-9,62
Рентабельності продукції	166,98	299,80	105,88	132,82	-193,91

Аналіз даних таблиці 2.3 показав, що коефіцієнт рентабельності активів зріс у 2017 р., оскільки збільшився рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу свідчить про зростання рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, у 2017 р. Зростання коефіцієнта рентабельності діяльності у 2017 р. – свідчення зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Зростання у 2017 р. коефіцієнта рентабельності продукції – свідчення зростання ефективності реалізації продукції підприємства (рис. 2.2).

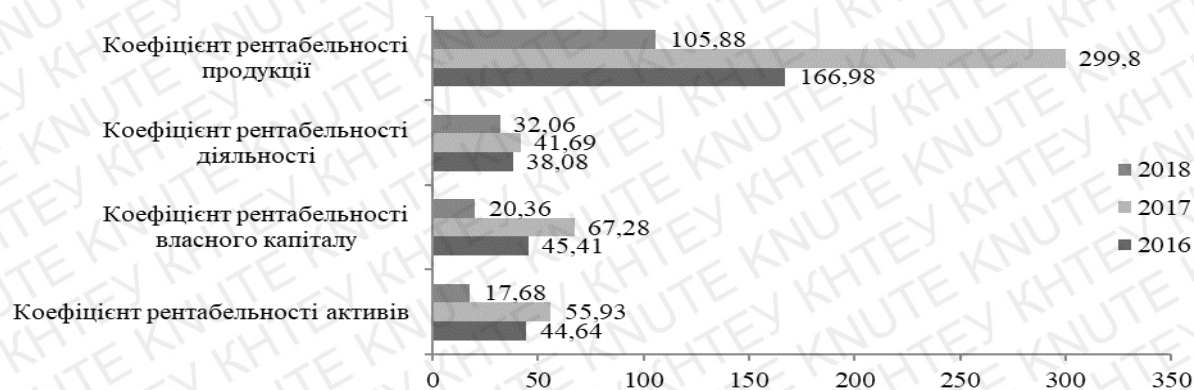


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Медітамент» у 2016–2018 рр., %

Також у 2018 р. негативним є зменшення величини чистого оборотного капіталу (рис. 2.3).

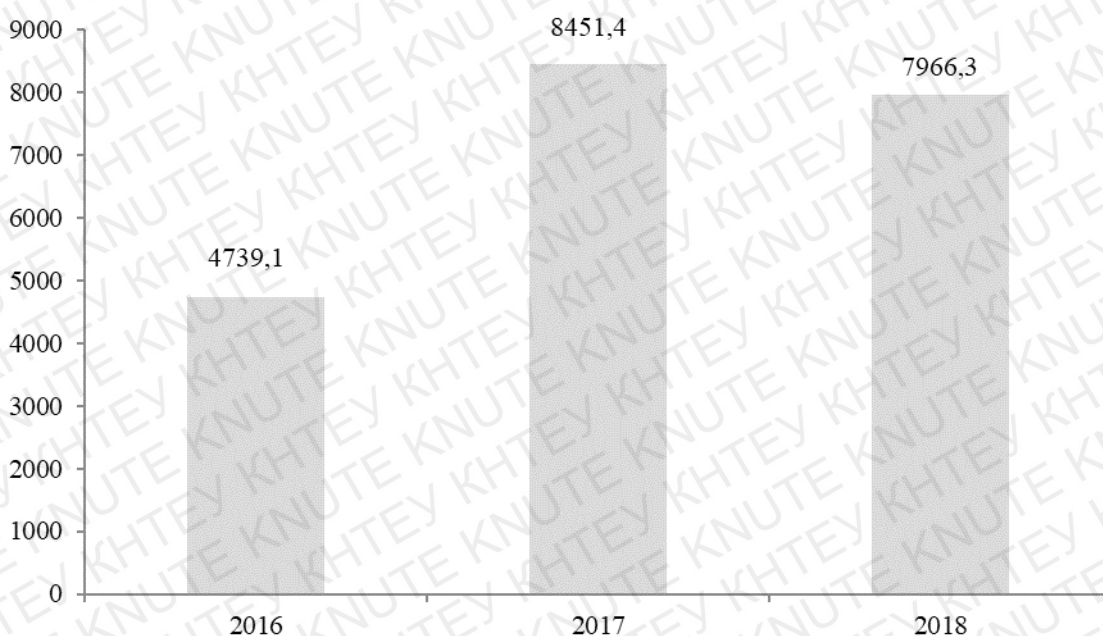


Рис. 2.3. Динаміка величини чистого оборотного капіталу
ТОВ «Медітамент» у 2016–2018 рр., у тис.грн.

Варто зазначити, що найбільша ефективність системи стимулювання персоналу спостерігається на тих підприємствах, де є достатньо вільних фінансових ресурсів, які направляються на матеріальне стимулювання.

Проаналізуємо забезпеченість підприємства персоналом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура трудових ресурсів ТОВ «Медітамент» за категоріями персоналу

Категорії персоналу	Роки			Приріст абсолютний, осіб		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.:	7	7	7	-	-	-	-
1. Апарат управління	1	1	1	-	-	-	-
2. Фахівці	5	5	5	-	-	-	-
3. Допоміжний персонал	1	1	1	-	-	-	-

Як свідчать дані таблиці 2.4, в структурі персоналу підприємства найменшу частку складає керівний та допоміжний персонал, а найбільшу – фахівці.

Далі проаналізовано вікову структуру працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл працівників ТОВ «Медітамент» за віковими групами

Категорії персоналу	Роки			Приріст абсолютний., осіб		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
20–25 років	2	1	1	-1	0	-50,0	0,0
26–35 років	1	2	2	1	0	100,0	0,0
36–40 років	1	1	2	0	1	0,0	100,0
41–45 років	1	1	1	0	0	0,0	0,0
46–50 років	1	1	1	0	0	0,0	0,0
51–55 років	1	1	0	0	-1	0,0	-100,0

З таблиці 2.5 видно, що протягом досліджуваного періоду найбільше працівників знаходилось у вікових межах 20–25 років (у 2016 р.), 26–35 р. (у 2017 р.) та 26–40 р. (у 2018 р.).

Для аналізу статевої структури працівників побудовано таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Статева структура працівників ТОВ «Медітамент»

Стать	Роки			Приріст абсолютний., осіб		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Жінки	2	2	2	-	-	-	-
Чоловіки	5	5	5	-	-	-	-
Разом	7	7	7	-	-	-	-

Як показують результати проведеного дослідження, на підприємстві найбільше працює чоловіків.

За освітнім рівнем працівники розподілились наступним чином (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл працівників ТОВ «Медітамент» за освітнім рівнем

Показники	Роки			Приріст абсолютний., осіб		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Всього працівників, з них мають:	7	7	7	0	0	0,0	0,0
– вищу освіту	4	4	5	0	1	0,0	25,0
– середню спеціальну освіту	2	2	1	0	-1	0,0	-50,0
– середню освіту	1	1	1	0	0	0,0	0,0

Таким чином, найбільше працівників мають вищу освіту.

Далі проаналізовано стаж роботи працівників підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл працівників ТОВ «Медітамент» за стажем роботи

Показники	Роки			Приріст абсолютний., осіб		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Всього працівників, з них:	7	7	7	0	0	0,0	0,0
– зі стажем до 1 року	1	0	0	-1	0	-100,0	-
– 1–3 роки	3	2	2	-1	0	-33,3	0,0
– 4–5 років	2	3	2	1	-1	50,0	-33,3
– 6–10 років	1	2	3	1	1	100,0	50,0

Як видно з таблиці 2.8, більша частина працівників працює на підприємстві 1–3 роки (у 2016 р.), 4-5 років (у 2017 р.) та менше 6-10 років (у 2018 р.).

В таблиці 2.9 здійснено аналіз показників руху персоналу підприємства.

Згідно даних таблиці 2.9, на підприємстві у 2018 р. спостерігається низька плинність кадрів, що є свідченням ефективної кадрової політики та системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.9

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Медітамент»

Показники	Роки			Приріст абсолютний, осіб		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	7	7	0	0	0,0	0,0
Прийнято	2	3	1	1	-2	50,0	-66,7
Вибуло, у т.ч.:	2	3	1	1	-2	50,0	-66,7
– за власним бажанням	2	2	1	0	-1	0,0	-50,0
– за порушення дисципліни	0	0	0	0	0	0	0
– по скороченню штатів	0	0	0	0	0	0	0
– з інших причин	0	1	0	1	-1	100,0	-100,0
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	28,6	42,9	14,3	14,3	-28,6	50,0	-66,7
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	28,6	42,9	14,3	14,3	-28,6	50,0	-66,7
Коефіцієнт загального обороту	57,1	85,7	28,6	28,6	-57,1	50,1	-66,6
Коефіцієнт плинності	28,6	28,6	14,3	0	-14,3	0,0	-50,0

Для того, щоб підвищити прибутковість ТОВ «Медітамент», застосовується постійне стимулювання і мотивація праці на підприємстві. Це здійснюється за допомогою матеріальних виплат, підвищення на посаді, публічного визнання досягнень співробітника або забезпечення додаткових соціальних благ (рис. 2.4).

Преміювання працюючих здійснюється за виконання поставлених перед ними завдань якісно і в строки, визначені контрактами, від 5 % до 10 % залежно від фінансових можливостей підприємства.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконання роботи, професійно - ділових якостей.

Зазначимо, що фонд оплати праці працівників підприємства мав наступний вигляд (рис. 2.5).

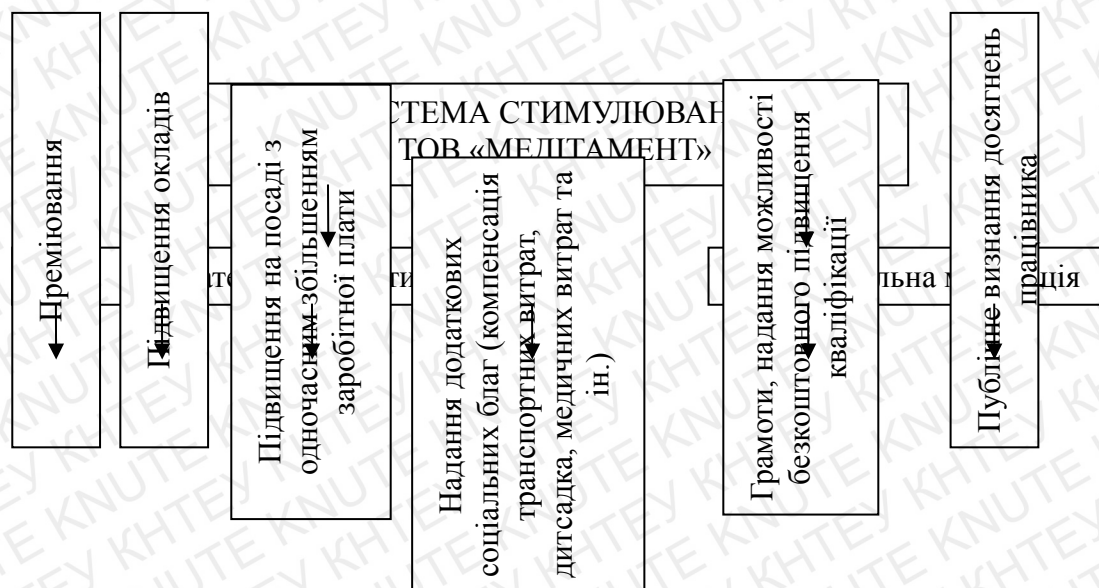


Рис. 2.4. Система стимулювання працівників ТОВ «Медітамент»

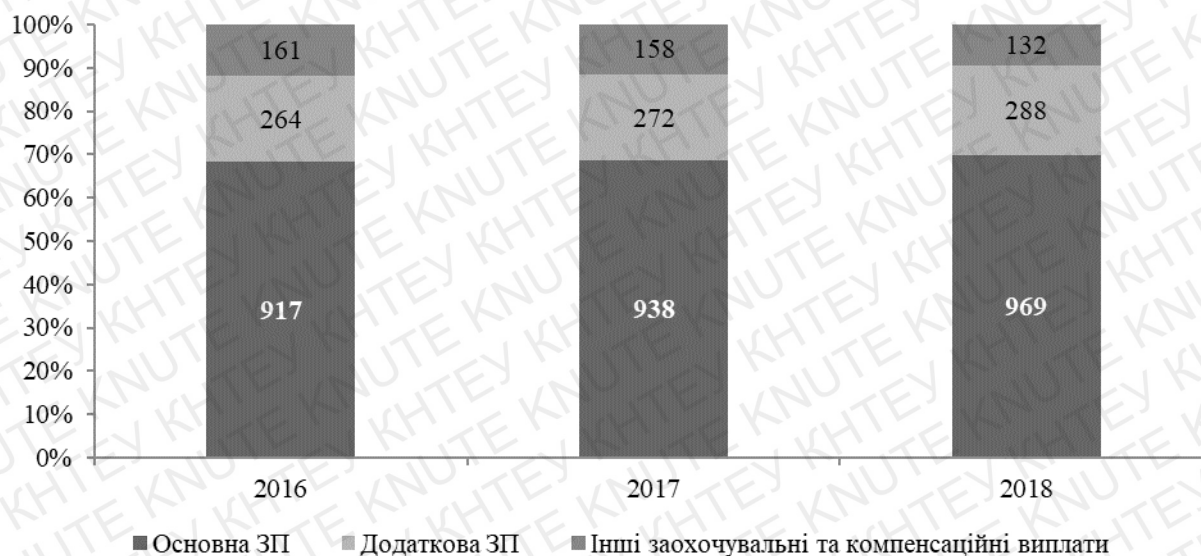


Рис. 2.5. Загальний фонд оплати праці працівників ТОВ «Медітамент», у 2016–2018 рр., у тис.грн.

Таким чином, в загальному фонді оплати праці найбільша частка належала основній заробітній платі, а найменша – іншим заохочувальним та компенсаційним виплатам (фонду стимулювання праці).

Варто також зазначити, що заохочувальні та компенсаційні виплати мають наступну структуру (рис. 2.6).

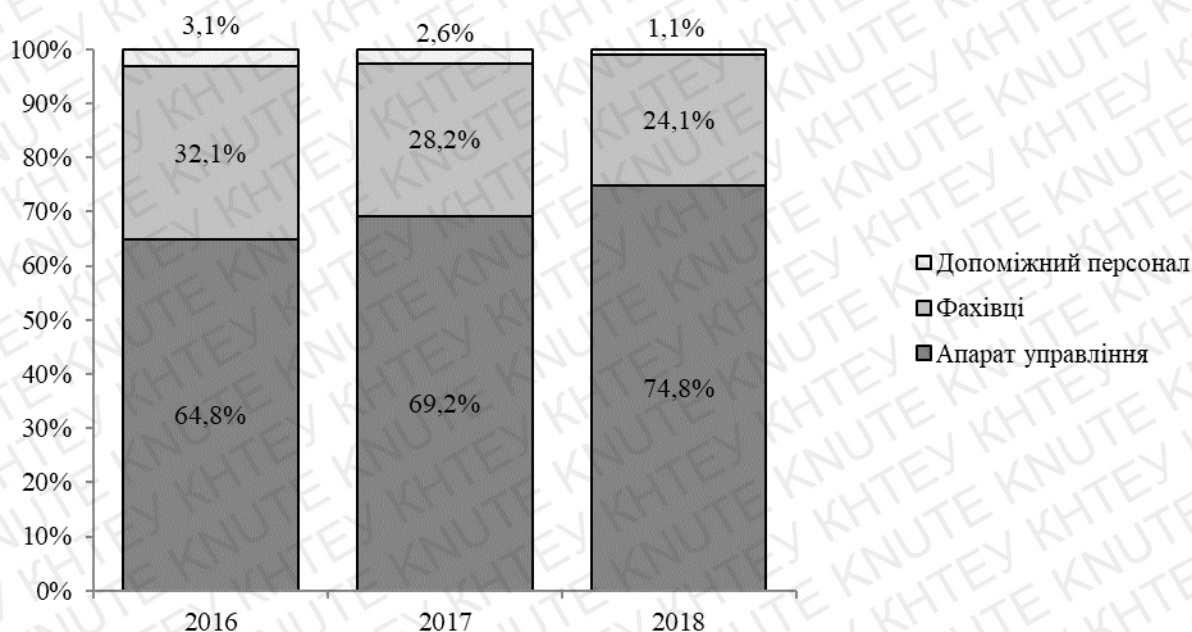


Рис. 2.6. Структура заохочувальних та компенсаційних виплат у ТОВ «Медітамент», %

Як бачимо, найбільша частка заохочувальних та компенсаційних виплат направлено на апарат управління, а частка фахівців в даній структурі зменшується щороку. На нашу думку, це є причиною зменшення продуктивності праці працівників, адже саме фахівці виробляють продукцію досліджуваного підприємства та саме їх необхідно стимулювати до підвищення продуктивності праці.

У ТОВ «Медітамент» існують такі методи матеріального стимулювання працівників:

- преміювання за високі показники роботи протягом певного періоду;
- преміювання працівників до професійних свят (у % до окладу у відповідності зі стажем роботи в ТОВ «Медітамент»);
- преміювання до особистих свят (ювілеїв) (у % до окладу у відповідності зі стажем роботи в ТОВ «Медітамент»).

Додаткові виплати проводяться, виходячи з цілей, які закладаються в програму стимулювання праці. Проте варто зазначити, що за перевиконання планових показників апарат управління преміюється у розмірі 10-15% до окладу, фахівці – 3-5%, а допоміжний персонал не преміюється. На нашу думку, це є помилкою системи стимулювання досліджуваного підприємства, адже саме фахівці створюють продукцію підприємства та від продуктивності їх праці залежить ефективність господарської діяльності підприємства. Далі проаналізуємо показники ефективності господарської діяльності підприємства та показники стимулювання персоналу (Додаток Б).

За результатами проведеного аналізу очевидним є зниження ефективності системи оплати праці працівників підприємства, а також системи стимулювання їх праці. В таблиці 2.10 здійснено аналіз продуктивності праці персоналу підприємства.

Таблиця 2.10

**Показники продуктивності та оплата праці у ТОВ «Медітамент»
за 2016-2018рр**

Показники	Роки			Приріст абсолютний, тис. грн.		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4638,8	9176,1	4664,1	4537,3	-4512	97,8	-49,2
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	7	7	7	0	0	0,0	0,0
Продуктивність праці, тис. грн./1 особу	662,69	1310,87	666,3	648,18	-644,57	97,8	-49,2
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	131,0	134,0	138,4	+3,0	+4,4	+2,3	+3,3

Як бачимо, продуктивність праці та, відповідно, її ефективність, зростала у 2017 р., що є позитивним моментом та має вплив на зростання чистого прибутку підприємства. Проте у 2018 р. продуктивність праці

зменшилась. Темпи росту продуктивності праці та оплати праці персоналу компанії наведено на рис. 2.5.

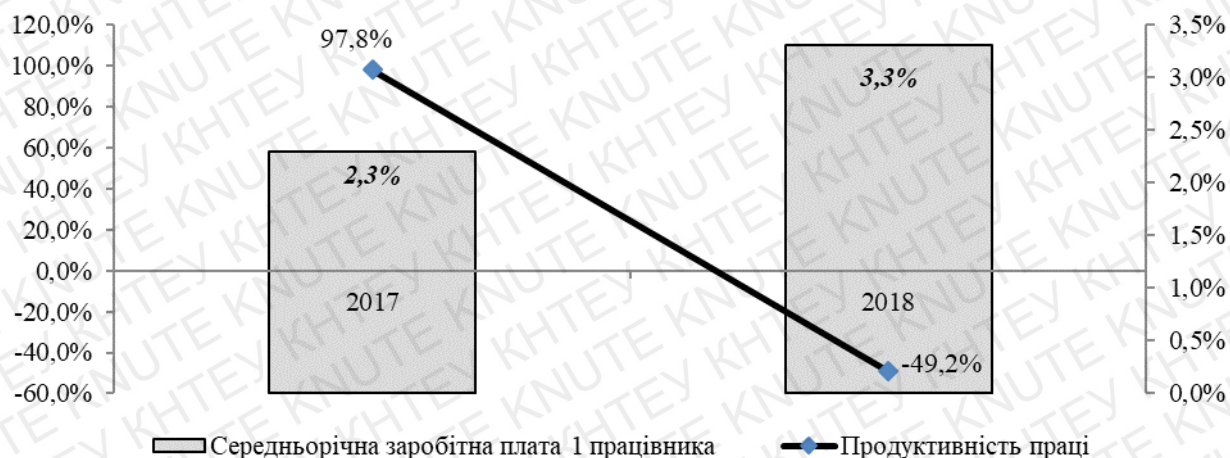


Рис. 2.5. Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці у ТОВ «Медітамент», %

Отже, негативним є те, що у 2018 р. зростання середньорічної заробітної плати 1 працівника супроводжувалось зниженням продуктивності їх праці, тоді як у 2017 р. ситуація була оберненою. Це є свідченням неефективної системи оплати та стимулювання праці персоналу.

2.2. Характеристика факторів, що впливають на ефективність формування системи стимулювання праці на підприємстві

Окремі питання підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Медітамент» регулюється Законами України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту», Положенням про порядок кваліфікаційної атестації осіб, які здобувають професійно-технічну освіту, затвердженим спільним наказом Мінпраці і МОН від 31 грудня 1998 р. Правове стимулювання правомірної поведінки й правової активності працівників здійснюється шляхом впливу на особу через закріплення в трудовому праві умов і порядку одержання матеріальних і інших соціальних і духовних цінностей, здатних задовольнити відповідні потреби кожного

працівника, а також установлення організаційно-правових засобів перевірки рівня ділових і політичних якостей працівника.

У Додатку В дослідимо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Медітамент» та ефективність роботи його персоналу.

Як бачимо, вищенаведені фактори здійснюють різний вплив на ТОВ «Медітамент»: як позитивний (поступове відновлення економіки, ЗВТ), так і негативний (зменшення кількості населення в країні, нестабільна політична та економічна ситуація).

У додатку Ж розглянемо, які керовані фактори зовнішнього середовища здійснюють вплив на діяльність ТОВ «Медітамент». Таким чином, вплив факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «Медітамент» на ринку України є суттєвим. Трудовий потенціал ТОВ «Медітамент», що представлений його працівниками, характеризується різноманітними і різнонаправленими інтересами, серед яких знайдена точка перетину, яка узгоджує різнорідні прагнення працівників.

Узгодження інтересів підприємства і працівників покликане визначити чітку групу мотиваторів, які в майбутньому виконуватимуть функцію спонукальних і визначати засади поведінки працівників при досягненні поставлених цілей. Найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу ТОВ «Медітамент» є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори (рис. 2.6).

Матеріальні мотиватори (рівень оплати праці, участь у прибутку) та професійні (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості самовдосконалення) хоча і віднесені у різні групи, проте тісно пов'язані між собою.

Недостатньо високий рівень оплати праці зайнятих працівників ТОВ «Медітамент», несвоєчасність її виплати дестимулюючим чином

впливають на формування мотиваційних установок трудового потенціалу, націленого на підвищення освітнього рівня.



Рис. 2.6. Структура мотиваторів використання трудового потенціалу ТОВ «Медітамент»

Однак, незважаючи на певні негативні тенденції, що мають вплив останнім часом на господарську діяльність підприємства, значна частка працівників (переважно молодіжної та середньовікової груп) мотивована на систематичне підвищення рівня своєї кваліфікації з метою отримання більш високооплачуваної роботи.

Саме представники цієї вікової групи, що є ядром формування трудового потенціалу ТОВ «Медітамент», характеризуються достатньо високим рівнем розвитку особистісного потенціалу, найбільшою мірою орієнтовані на максимізацію остаточних результатів за рахунок мобілізації резервів саморозвитку, систематичного підвищення кваліфікації, професійної мобільності, сприйнятливості до інноваційних нововведень, зростання рівня професіоналізму та покращення їх конкурентоспроможності.

Серед особистісних мотиваторів особливе місце займають компетентність, відповідальність, підприємливість та ініціативність, адже у сучасних умовах комбінація саме названих складових може значною мірою вплинути на формування трудового потенціалу, здатного генерувати нові ідеї під впливом внутрішніх спонукальних мотивів до самовираження, реалізації власних можливостей.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання праці у ТОВ «Медітамент»

Показники	2016	2017	2018	Приріст			
				абс.		відн., %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	131,0	134,0	138,4	+3,0	+4,4	+2,3	+3,3
Обсяг стимулюючих виплат персоналу, тис. грн.	161	158	132	-3	-26	-1,9	-16,5
Продуктивність праці, тис. грн./чол..	662,69	1310,87	666,3	+648,18	-644,57	+97,8	-49,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1766,3	3825,1	1494,5	+2058,8	-2330,6	+116,6	-60,9
Зміна продуктивності праці 1 працівника на 1% зміни середньорічної заробітної плати, %	x	42,5	-14,9	x	-57,4	x	x
Зміна чистого прибутку на 1% зміни середньорічної заробітної плати, %	x	50,7	-18,5	x	-69,2	x	x
Зміна чистого прибутку на 1% зміни продуктивності	x	1,19	1,8	0	0	x	x

праці 1 працівника, %							
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Нові умови господарювання і управління насамперед спрямовані на боротьбу з інертністю менталітету, психологією утримання і пасивністю працівника. Психофізіологічним чинникам впливу на персонал (охорона здоров'я, охорона праці, моральний клімат у колективі, пільги, конфліктогенність колективу) у ТОВ «Медітамент» відводиться роль амортизатора, здатного зменшити за потреби соціальну напругу, забезпечити цілісність колективу та реалізацію трудового потенціалу.

Факторний аналіз ефективності показників використання праці, продуктивності праці, залежність зарплати та продуктивності праці, а також результатів діяльності досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.11.

З таблиці бачимо, що на підприємстві існують наступні проблеми:

- при зростанні у 2017 р. середньорічної заробітної плати 1 працівника на 1% продуктивність праці 1 працівника зросла на 42,5%, проте у 2018 р. при зростанні зарплати на 3,3% показник зменшився на 14,9%;
- при зростанні заробітної плати на 1% чистий прибуток зріс у 2017 р. на 50,7%, проте зменшився у 2018 р. на 18,5%;
- залежність величини чистого прибутку від продуктивності праці є значною.

2.3. Аналіз ефективності системи стимулювання праці працівників підприємства

Як свідчать результати проведеного аналізу, якість менеджменту ТОВ «Медітамент» перш за все визначається ефективністю роботи його персоналу (табл. 2.15).

В таблиці 2.16 проаналізуємо ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Медітамент» у 2016-2018 рр. з метою визначення напрямів удосконалення існуючої системи мотивації на підприємстві.

Таблиця 2.16

**Показники економічної ефективності системи мотивації працівників
ТОВ «Медітамент» у 2016-2018 рр. тис.грн**

Показники	Роки			Приріст			
	2016	2017	2018	Абсолютний		Темп приросту, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Фонд стимулювання працівників, тис. грн., в т.ч.:	161	158	132	-3	-26	-1,9	-16,5
- преміювання за результатами роботи	84	77	71	-7	-6	-8,3	-7,8
- нагородження до особистих свят	36	30	28	-6	-2	-16,7	-6,7
- нагородження до професійних свят	12	12	11	0	-1	0,0	-8,3
- преміювання працівників адмін. складу за знання іноземних мов	4	6	3	2	-3	50,0	-50,0
- преміювання працівників, що займаються самонавчанням в позаробочий час	7	9	12	2	3	28,6	33,3
- запровадження прогресивного преміювання за високі результати роботи протягом довгого періоду	18	24	7	6	-17	33,3	-70,8

Як бачимо, у 2018 р. зменшилась величина фонду стимулювання працівників на 26 тис. грн., проте середньооблікова чисельність працівників не змінилась.

Така зміна призвела до:

- зниження продуктивності праці;
- зменшення обсягу реалізованої продукції.

Далі використаємо теоретичний матеріал попереднього розділу для оцінки ефективності системи стимулювання працівників досліджуваного підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Основні показники оцінювання ефективності системи стимулювання

Показники	Роки			Абсолютний прирістс.	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
4. Зарплатовіддача (Крен1)	3,46	6,71	3,36	3,25	-3,35
5. Рентабельність ФОП (Крен2)	577,19	2010,96	355,53	1433,77	-1655,43
6. Прибуток в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крен3)	1,32	2,80	1,08	1,48	-1,72
7. Валовий дохід в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крен4)	2,67	5,78	2,34	3,11	-3,44

Таким чином, можна стверджувати, що система стимулювання працівників ТОВ «Медітамент» є економічно неефективною, оскільки у 2018 р. спостерігалось зниження продуктивності праці 1 працюючого та обсягу реалізації, хоча середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. порівняно з 2016 р. не змінилась.

Проте варто зазначити, що підприємство має резерви підвищення продуктивності праці працівників та основних фінансових показників господарської діяльності. Для цього керівництву ТОВ «Медітамент» необхідно розробити подальші шляхи удосконалення системи мотивації персоналу.

Отже, за результатами проведеного дослідження системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Медітамент» можна зробити висновок, що проаналізована система мотивації вимагає вдосконалення з урахуванням нових підходів та тенденцій кадрового менеджменту.

Також зазначимо, що на досліджуваному підприємстві існують розрізнено різні види нематеріального стимулювання, тому не можна сказати про дію єдиного механізму нематеріального стимулювання, отже, основним інструментом удосконалення нематеріального стимулювання на підприємстві

повинне стати створення єдиної системи нематеріального стимулювання його працівників.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «МЕДІТАМЕНТ»

На нашу думку, з метою удосконалення системи стимулювання у ТОВ «Медітамент» необхідно впровадити систему грейдингу. Термін «грейдинг» в середовищі сучасних керівників стає вельми популярним в Україні і позначає інструмент, який може допомогти організації «навести порядок» в системі оплати праці. Впровадження системи грейдів може вирішити масу проблем, пов'язаних з постійною частиною заробітної плати.

Для ефективного впровадження системи грейдів у ТОВ «Медітамент» необхідно попередньо провести детальну діагностику, що включає в себе наступні пункти:

- 1) визначення етапу розвитку компанії;
- 2) розрахунок масштабів ймовірних перетворень;
- 3) чітко сформульована мета проекту;
- 4) умови успішної реалізації потенційного проекту.

Якщо в результаті ТОВ «Медітамент» вирішує впровадити систему грейдів, то їй необхідно зробити вибір, яким способом вона це зробить. Існує три способи впровадження методики:

- 1) абонування консультанта з міжнародної консалтингової фірми;
- 2) абонування консультанта з вітчизняних консалтингових організацій або незалежних консультантів;
- 3) вироблення власної методики, враховуючи особливості своєї компанії.

Процес грейдування у ТОВ «Медітамент» пропонуємо проводити за певним алгоритмом, що складається з декількох етапів:

- 1) *опис посад*. Для опису посад використовуються різні методи аналізу:

а) анкетування - письмове опитування, за допомогою якого можна отримати відомості від співробітника. Застосовуючи даний метод, отримують дані від великої групи працівників;

б) інтерв'ювання - усне опитування, який проводиться за певним планом. Можна провести інтерв'ю, використовуючи такі питання, як: «Чи здійснюєте Ви контроль над роботою інших співробітників?», «Які посадові обов'язки Ви виконуєте?», «Чи хотіли б Ви пройти додаткові курси для підвищення своєї кваліфікації?» та ін.;

в) спостереження - застосовується тоді, коли робота співробітника являє собою повторювані дії або завдання, поставлені перед ним, і які можна вирішити за короткий проміжок часу. На основі результатів аналізу робіт проводиться оцінка кожної посади, що містить в собі:

- загальну інформацію;
- зв'язок з працівниками структурних підрозділів та взаємодію із співробітниками інших компаній;
- покладається відповідальність;
- обов'язки;
- особисті якості працівника;

2) *визначення значущості посади.* Оцінка значущості посади проводиться за допомогою спеціалізованого опитувальника. Оцінку людських ресурсів зазвичай проводять за такими критеріями:

а) присутність знань і досвіду, необхідних працівникові для виконання доручень керівника;

б) наявність здібностей, властивих цій посаді, які знадобляться при вирішенні проблем;

в) ступінь відповідальності співробітника за кожну свою дію, а також дії своїх підлеглих.

В результаті експертним методом посади на підприємстві отримують бальну оцінку і розподіляються відповідно до неї. Експертами можуть бути не лише керівники, а й консультанти;

3) *побудова системи грейдів*. Розташування посад відбувається за ієрархією. Обумовлюється це тим, скільки балів вони набрали, або які були встановлені ранги.

Наступним кроком є їх класифікація за грейдом. Грейди є фіксованим діапазоном балів, де для кожного грейда існує свій інтервал оплат;

4) *Встановлення діапазонів посадових окладів*. Серед більшості організацій поширений такий підхід до встановлення діапазону посадових окладів. Він є ключовим для встановлення відповідностей будь-якого грейда. Грейди формуються різними методами. Якщо скористатися неаналітичним методом - грейди створюються на основі рангів. Якщо використовувати аналітичний метод, то тут важливо визначити діапазон оцінок. Для визначення інтервалів грейдів існує кілька способів:

а) поділ оцінок за однаковими проміжками утворює діапазон посадових окладів, що входять в будь-який грейд;

б) для того, щоб визначити інтервал діапазону, застосовують такий метод, як угруповання посад працівників однієї категорії. Далі встановлюється інтервал для базової оплати праці, що відносяться до окремих грейдів.

5) *впровадження системи грейдів*. На цьому етапі дуже важливу роль відіграє інформування працівників про зміну посадових окладів. Для оповіщення співробітників ТОВ «Медітамент» повинні проводитися наступні заходи:

а) загальні збори працівників, на якому вони будуть проінформовані про проект та результати;

б) залучення керівників структурних підрозділів;

в) підготовка інформаційних систем;

г) проведення заходів всередині структурних підрозділів. Якщо дотримуватися всіх етапів процесу грейдування на підприємстві, то система грейдів в кінцевому підсумку може проявляти ряд переваг, основні з яких наступні:

- допомога в управлінні фондом оплати праці;
- гнучкість системи нарахування заробітної плати;
- усунення дисбалансу системи оплати праці на підприємстві щодо ринку праці;
- підвищення ефективності роботи співробітників;
- оптимізація розстановки трудових ресурсів.

Отже, в умовах нинішньої економіки система грейдингу є невід'ємною частиною підвищення загальної ефективності роботи ТОВ «Медітамент».

Недостатньо ефективна система формування стимулюючого механізму ТОВ «Медітамент стала на заваді формуванню стабільного, висококваліфікованого, із позитивним психологічним кліматом трудового колективу.

При використанні цієї процедури відбору заплановано, що на підприємстві будуть винаймати той персонал, що не вимагає перенавчання, а це, своєю чергою, здатне вивільнити кошти в розмірі біля 2% від суми, яка витрачається на перенавчання нових працівників за календарний рік (окрім курсів з техніки безпеки, охорони праці та інших, які є обов'язковими та необхідними для роботи працівника на новій посаді).

Таким чином, упровадження запропонованої нами процедури пошуку та відбору персоналу ТОВ «Медітамент принесе наступні результати:

- підвищить якість трудових ресурсів;
- знизить рівень плинності кадрів;
- зменшить рівень порушень трудової дисципліни новими працівниками (зменшиться кількість прогулів, не погоджених з керівництвом, запізнь, випадків відсутності на робочому місці тощо);
- скоротить кількість помилок та браку, що роблять нові працівники;
- знизить витрати на підвищення кваліфікації та виключить витрати на перенавчання нових кадрів;
- сприятиме поліпшенню психологічного клімату в колективі.

Також з метою вдосконалення менеджменту трудових ресурсів ми пропонуємо ТОВ «Медітамент» використовувати методику відбору кадрів, яка носить назву «Корпоративний оціночний профіль» (КОП).

Методика КОП є інструментом відбору персоналу, яка не має аналогів ні в Україні, ні в Росії; вона є єдиною свого роду альтернативою першій відбірковій візуальній співбесіді (так званому структурованому інтерв'ю), в процесі зіставляються якої корпоративні стандарти підприємства з потребами та очікуваннями здобувачів.

Завдяки Методиці відбору персоналу «Корпоративний оціночний профіль» підприємство отримує можливість формалізації корпоративних стандартів підприємства завдяки створенню профілю для порівняння та подальшого тестування працівників з метою відбору тих, які максимально відповідають встановленим вимогам та критеріям.

Також Методика «КОП» дозволяє кадровим працівникам виявляти та наочно демонструвати топ-менеджерам підприємства ті елементи корпоративної та організаційної культури (певних корпоративних стандартів), які найчастіше не беруться до уваги претендентами на вакантні посади підприємства чи, навпаки, сприймаються ними як найбільш стимулюючий їх роботу фактор.

Робота з Методикою будується таким чином: кадрові працівники підприємства, що здійснює пошук персоналу, заповнюють розроблений ними опитувальник, на основі якого визначається відповідний «корпоративний профіль» підприємства чи його підрозділу. Рекомендоване створення окремого профілю для кожного структурного підрозділу, до якого здійснюється відбір кадрів.

Використання цієї методики здатне вдосконалити систему відбору персоналу ТОВ «Медітамент», зменшити витрати та втрати робочого часу інспектора з кадрів, підвищити рівень продуктивності його праці, а найголовніше – надасть можливість більш ефективно здійснювати набір відбір необхідного підприємству персоналу.

За результатами проведеного дослідження визначимо необхідні засоби та інструменти для впровадження запропонованих заходів у систему мотивації ТОВ «Медітамент» (табл. 3.1).

Запропоновані заходи, на нашу думку, дозволять ТОВ «Медітамент» підвищити продуктивність праці працівників та збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, а також збільшити величину чистого прибутку.

Таблиця 3.1

Управлінське забезпечення впровадження запропонованих заходів у систему мотивації ТОВ «Медітамент»

Заходи	Управлінські заходи з впровадження
Формування системи мотиваторів для визначення інструментів мотивації праці	1. Аналіз ефективності системи мотивації за кожним інструментом (витрати на мотивацію, віддача від мотиваційних інструментів та видами, порівняння ефекту з витратами). 2. Визначення системи стимулів для кожного працівника (опитування).
Внутрішньофірмове навчання	1. Формування навчальної групи. 2. Розробка навчального плану відповідно до посади працівника. 3. Визначення відповідального працівника за проведення навчання. 4. Навчання та атестація.
Коучинг	1. Формування групи. 2. Визначення напрямів навчання. 3. Вибір організації, яка здійснюватиме навчання. 4. Процес навчання та закріплення результатів на практиці.
Впровадження Методики КОП	1. Адаптація Методики до умов діяльності підприємства. 2. Розробка та затвердження Методики на підприємстві. 3. Впровадження та використання Методики в роботі

На рис. 3.2 наведено модель покращення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Медітамент».

Для впровадження коучингу як засобу стимулювання та мотивації персоналу досліджуваної компанії необхідно:

- заключити угоду на навчання менеджерів з персоналу та начальника відділу кадрів (з навчальним центром «Фахівець»);
- провести навчання працівників;



Рис. 3.2. Модель покращення системи мотивації праці персоналу ТОВ «Медітамент»

- провести атестацію працівників та визначити рівень оволодіння ними основних прийомів коучингу;
- запровадити коучинг;
- постійно здійснювати аналіз отриманих результатів.

Отже, цілями підприємства є:

- підвищення продуктивності праці персоналу завдяки застосуванню коучингу;
- збільшення прибутків на 5%;
- збільшення частки ринку на 5%.

Стратегічний план передбачає:

- укладання договору навчання персоналу – 02.09.2019 р.;
- навчальний процес – 09.09.2019 - 30.09.2019 р.;
- атестація працівників – 07.10.2019 р. – 11.10.2019 р.;
- запровадження коучингу – з 14.10.2019 р.

З метою оцінювання ефективності заходів зниження плинності персоналу досліджуваної компанії здійснимо розрахунок витрат на їх впровадження та порівняємо з очікуваним ефектом.

Для впровадження коучингу компанія використовуватиме власні фінансові ресурси.

Вартість послуг наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість впровадження коучингу

№ з/п	Показники	Вартість, тис. грн./рік
1	Витрати на навчання персоналу	25
2	Витрати на атестацію працівників	5
3	Розробка проекту впровадження коучингу	4
4	Доплата кадровому працівнику, який буде здійснювати запровадження коучингу, за суміщення посад	12
Разом		46

Варто зазначити, що даний проект не вимагає великих фінансових витрат, тому компанія, зважаючи на достатність фінансових ресурсів, планує впроваджувати коучинг за рахунок власного чистого прибутку.

Для оцінювання економічної ефективності проекту було порівняно витрати підприємства з плановими показниками його доходів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Показники ефективності впровадження коучингу у ТОВ «Медітамент»

Показники	факт	прогноз
Витрати на коучинг, тис. грн., в т.ч.:	-	46
- витрати на навчання персоналу	-	25
- витрати на атестацію працівників	-	5
- розробка проекту впровадження коучингу	-	4
- доплата кадровому працівнику, який буде здійснювати запровадження коучингу, за суміщення посад	-	12
Витрати на навчання та перенавчання, тис. грн., в т.ч.:	341,77	119,2
- курси підвищення кваліфікації	212,90	66,8
- семінари для менеджерів	128,87	52,4
Коефіцієнт плинності персоналу, %	14,3	0,0
- середньооблікова чисельність персоналу	7	7
- вибуло працівників за власним бажанням	1	0
Чистий прибуток, тис. грн.	1494,5	1592,5
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4664,1	6987,3
- інші доходи	2466,5	2466,5
- разом доходи	7130,6	9453,8
- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1412,4	2115,5
- інші витрати	4223,7	5745,8
- разом витрати	5636,1	7861,3
Економічний ефект, тис. грн.	-	98

В результаті впровадження коучингу компанія зможе отримати ефект в розмірі 98 тис. грн.

Як видно з розрахунків, дана пропозиція є економічно ефективною. Результати розрахунків показали, що навіть в першому (фактичному) році

підприємство отримає додатковий чистий прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці працівників підприємства.

Також при незмінній чисельності персоналу компанія здатна збільшити продуктивність праці своїх працівників на 28,7% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники ефективності запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності ТОВ «Медітамент»

Показники	факт	прогноз	Відхилення	
			абс.	відн., %
Разом витрати, тис. грн.	5636,1	5883,4	247,3	4,4
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	138,4	140,0	1,6	1,2
Обсяг стимулюючих виплат персоналу, тис. грн.	132	170	38	28,8
Продуктивність праці, тис. грн./чол..	666,3	695,5	29,2	4,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1494,5	1560,1	65,6	4,4

Зазначено, що зростання продуктивності праці зумовить покращення показників господарської діяльності підприємства. Як видно, в результаті впровадження коучингу, величини заробітної плати та стимулюючих виплат позитивно вплине на зростання продуктивності праці працівників підприємство.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши аналіз наукових підходів до визначення наукової дефініції «стимулювання», можна констатувати: визначення стимулювання, так чи інакше, подібні: під стимулюванням розуміються функціональні рушійні сили, що визначають поведінку особистості. З одного боку - спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого боку - самоспонування. Стимулювати співробітників - значить торкнутися їх важливих інтересів, актуалізованих потреб в чому-небудь. Процес стимулювання базується на потребах людини, які і вважаються головним об'єктом впливу з метою спонукання людини до дії. Таким чином, вивчивши суть і зміст поняття «стимулювання», можна констатувати, що воно являє собою складний процес: від появи потреби через її визначення і дію по досягненню мети, задоволення потреби.

Умовно систему стимулювання та мотивації персоналу підрозділяють на дві форми: матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація - це один з найпопулярніших видів посилення працездатності співробітників підприємства. Грамотний підхід до оплати роботи збільшує продуктивність праці. Економічну мотивацію персоналу поділяють на два підвиди: грошову і негрошову. Вибір матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу залишається за керівником. Тільки директор вправі вирішувати, які методи стимулювання будуть найбільш результативні в умовах сучасного ринку і допоможуть досягти максимальної продуктивності роботи персоналу.

На нашу думку, конкурентними перевагами підприємства є різноманітні особливості сфери його діяльності, за допомогою яких підприємство отримує перевагу над своїми конкурентами при досягненні однієї мети. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання можуть бути спадковими, конструктивними, технологічними, інформаційними, кваліфікаційними, управлінськими, природно-кліматичними та ін. На нашу думку, зростання продуктивності праці працівників підприємства є однією з

найголовніших його конкурентних переваг. В сучасних умовах найбільш аргументованою класифікацією чинників зростання продуктивності праці є виокремлення трьох основних груп, зокрема: соціально-економічних, матеріально-технічних та організаційно-економічних.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Медітамент» зріс у 2017 р. на 4537,3 тис. грн., але зменшився у 2018 р. на 4512 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла у 2017-2018 рр. відповідно на 218,1 та 136,5 тис. грн. Загальна величина доходів підприємства зросла у 2017 р. на 7827,7 тис. грн., проте зменшилась у 2018 р. на 8486,2 тис. грн. Загальна величина витрат також зросла у 2017 р. на 5768,9 тис. грн. та зменшилась у 2018 р. на 6155,6 тис. грн. Така динаміка показників призвела до зростання чистого прибутку на 2058,8 тис. грн. у 2017 р. та зменшення показника у 2018 р. на 2329,6 тис. грн.

Ефективність стратегії ТОВ «Медітамент» базується на стійкій конкурентній перевазі. Підприємство має конкурентну перевагу, коли воно має кращі можливості у залученні покупців і боротьби проти конкурентних сил, ніж у конкурентів. При розробці стратегії враховуються ринкова мета підприємства та вид конкурентної переваги, якої підприємство намагається досягти. Формування організаційно-економічного механізму господарювання починається з розробки організаційно-виробничої структури. Основною складовою організації управління виступає організаційна структура підприємства. Для того, щоб підвищити прибутковість ТОВ «Медітамент», застосовується постійне стимулювання праці на підприємстві. Для позитивного і дієвого вирішення поставленого завдання на підприємстві розрізняють внутрішньогосподарський контроль в залежності від суб'єктів його здійснення, а саме: адміністративний, бухгалтерський, технологічний та спеціальний.

Преміювання працівників за результатами роботи здійснюється щомісячно. Це передбачено в Положенні «Про оплату праці», Положенні «Про преміювання» і Колективному договорі підприємства. Розмір премій

встановлюється, виходячи із загальних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Психофізіологічним чинникам впливу на персонал (охорона здоров'я, охорона праці, моральний клімат у колективі, пільги, конфліктогенність колективу) у ТОВ «Медітамент» відводиться роль амортизатора, здатного зменшити за потреби соціальну напругу, забезпечити цілісність колективу та реалізацію трудового потенціалу. Фонд основної та додаткової заробітної плати зростав упродовж досліджуваного періоду, проте величина заохочувальних та компенсаційних виплат зменшувалась. У 2018 р. у порівнянні з 2016 р. зменшилась величина фонду стимулювання працівників на 29 тис. грн., проте у порівнянні з 2016 р. середньооблікова чисельність працівників не змінилась. Така зміна призвела до зниження продуктивності праці та зменшення обсягу реалізованої продукції.

Методика розрахунку оцінки рівня якості системи стимулювання персоналу досліджуваного підприємства, на нашу думку, недостатньо розроблена. Необхідний для аналізу показник не може бути безпосередньо визначений, проте щодо його часткових характеристик це можна зробити. Тому у ТОВ «Медітамент» здійснюється оцінювання рівня якості мотиваційної системи за допомогою експертно-статистичного методу побудови інтегрального латентного показника, що складається з сукупності часткових його характеристик.

На нашу думку, внутрішньокорпоративне навчання можна також використовувати в якості преміювання найкращих працівників (як показали дані проведеного опитування, певна частина працівників в якості винагороди за гарні результати праці бажають отримати можливість навчання). В результаті впровадження коучингу компанія зможе отримати ефект в розмірі 98 тис. грн. В результаті впровадження коучингу та зростання продуктивності праці працівників підприємство зможе значно підвищити ефективність управління підприємством та підвищити продуктивність праці.

Упровадження запропонованої нами процедури пошуку та відбору персоналу ТОВ «Медітамент принесе наступні результати: підвищить якість трудових ресурсів; знизить рівень плинності кадрів; зменшить рівень порушень трудової дисципліни новими працівниками (зменшиться кількість прогулів, не погоджених з керівництвом, запізнь, випадків відсутності на робочому місці тощо); скоротить кількість помилок та браку, що роблять нові працівники; знизить витрати на підвищення кваліфікації та виключить витрати на перенавчання нових кадрів; сприятиме поліпшенню психологічного клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А.В. Кадровий потенціал у системі формування та розвитку трудових ресурсів на підприємстві / А.В. Аветисова // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2016. – Вип. 17(39). – С. 45-50.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Е. Кузьмин.- Львів: Світ, 2005. - 296 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Бовар И. Современные подходы к мотивации персонала / И. Бовар // Менеджмент персонала. - 2018. - № 4. - С. 110-117.
5. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст.// Регіональні перспективи/ Богиня Д.П. – 2002. - № 3-4 (22-23) – С. 5-8.
6. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие. - М.: «Инфра-М», 2007. - 344с.
7. Валуєв С.М. Управління персоналом. – К.: МАУП, 2008. – 419 с.
8. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: [навч. посіб.]. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб - К.: КНЕУ, 2005. - 403 с.
9. Вахтангова Т.Н. Менеджмент організацій.– К.:МАУП, 2009. – 429 с.
10. Вейлл Питер. Искусство менеджмента. - М.: Новости, 2003. – 221 с.
11. Верхняк С.І. Зміни в мотивації праці в нових умовах. – К: МАУП, 2007. – 493 с.
12. Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2012. – 544 с.
13. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
14. Ворожейкин И. Е. Управление социальным развитием организации: учебник / И. Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА, 2010. – 176 с.

15. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : [навч. посіб.]. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
16. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В. М. Гриньова, М. М. Новикова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 428 с.
17. Дараган І.В. Соціальне планування і розвиток виробничого колективу / Дараган І. В., П. С. Стебаков. – К. : Знання, 2008. – 32 с.
18. Доронина І.В. Стимулирование и развитие персонала: Практикум. – К.: Знання, 2007. - 200 с.
19. Доронина І.В., Бичеев М.А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие. – К.: Знання, 2003. – 184 с.
20. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – К.: Лыбидь, 2006. – 409 с.
21. Задорожній С.С. Мотивація та мотиви / С.С. Задорожній. – К.: Либідь, 2005. – 311 с.
22. Киричук Т. Мотивація праці як фактор зростання її продуктивності / Т. Киричук // Ефективна економіка. - 2016. - № 11. - С. 7-12.
23. Кокно П.А. Управління стимулюванням. – Львів: ПІ, 2004. – 469 с.
24. Матушевич О. Формування кадрової політики підприємства / О. Матушевич // Ефективна економіка. – 2017. - № 2. – С. 5-11.
25. Менеджмент: підр. для студ. ВНЗ / О.М. Гірник, П.П. Лазановський. - 5-е. вид., випр. і доп. - Львів: Магнолія 2006, 2008. - 352 с.
26. Мескон Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. — 672 с.
27. Обиденнова Т.С. Рациональное управление персоналом как одна из важнейших составных деятельности предприятия / Т.С. Обиденнова // Научный вестник НЛТУ Украины. – 2010. – Вип. 22.7. – С. 17-29.

28. Петюх В. М. Методичні підходи до діагностики причин високої плинності кадрів в організації / В. М. Петюх, О. І. Ільніцька // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. О. О. Беляєв].- Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. — Т. 2. — Київ: КНЕУ, 2012. — С. 281-294.

29. Салова Т.Б. Оцінювання персоналу в системі управління / Т.Б. Салова // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 20.10. — С. 25-29.

30. Статут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Статут Л.У., [пер. с англ.]. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. — 536 с.

31. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Оцінювання ефективності мотивації // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. — 2007. — № 2. — С. 158–161.

32. Тимошенко И.И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И.И. Тимошенко, А.С. Соснин. - К.: Изд. Европ. ун-та, 2002. — 576с.

33. Толстикова Е.В. Особенности стимулирования труда на промышленном предприятии / Е.В. Толстикова // Экономика труда. — 2017. - № 4. — С. 79-84.

34. Улучшение использования трудовых ресурсов в условиях рыночных отношений / Под ред. Б.И. Колесникова. — К: ЛТР, 2004. — 274 с.

35. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. - Київ: ЦУЛ, 2003. — 272 с.

36. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.

37. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2008. — 488 с.

38. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник/ Хміль Ф.І. – Вид 2-ге, випр. доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
39. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації. – К.: Інтел-Синтез, 2009. – 414 с.
40. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Україна: аспекти праці, 2017. - № 4. – С. 27-32.
41. Щокін Г.В. Управління персоналом підприємства: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2010. – 497 с.
42. Экономидис П., Нельсон Б. Библия менеджмента. – М.: Вильямс, 2006. – 256 с.
43. Ягелло А. Теоретичні засади формування системи мотивації працівників / А. Ягелло // Персонал. – 2014. - № 11. – С. 34-36.
44. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М.М. Якуба, Павлюк У.В. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 19.7. – С. 302-305.
45. ISO Standards for packaging and the environment [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.standards.co.nz/touchstone/environment/2013/mar/iso-standards-for-packaging-and-the-environment/>.
46. Управлінські рішення щодо зниження плинності персоналу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ebskiev.com/ua/ebs-onlajn-dajdzhest/upravlinnya-personalom/1310-upravliniski-rishennya-shchodo-znizhennya-plinnosti-personalu.html>.
47. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.
48. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. - 2010.
49. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55.

50. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

51. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

БАЛАНС

на 31 грудня 2016 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	15,5	33,7
первісна вартість	1011	106,5	130,0
знос	1012	(91,0)	(96,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	15,5	33,7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,8	5,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10,3	14,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2976,6	4849,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	0,6	-
Усього за розділом II	1195	2994,3	4868,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3009,8	4902,5
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду

I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11,8	11,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	498,5	970,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2496,2	3790,5
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	3006,5	4772,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	0,1	122,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3,2	7,2
Усього за розділом III	1695	3,3	129,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3009,8	4902,5

2. Звіт про фінансові результати

за січень-грудень 2016 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4638,8	4257,0
Інші операційні доходи	2120	3033,2	396,0
Інші доходи	2240	117,1	9,0
Разом доходи (2000 + 2240)	2280	7789,1	4662,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1057,8)	(867,7)
Інші операційні витрати	2180	(2260,0)	(1217,6)
Інші витрати	2270	(2705,0)	(1000,0)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(6022,8)	(3085,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1766,3	1576,7
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1766,3	1576,7

Додаток Б

БАЛАНС

на 31 грудня 2017 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	33,7	146,3
первісна вартість	1011	130,0	247,0
знос	1012	(96,3)	(100,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	33,7	146,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,4	5,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14,0	5,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4849,4	8617,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	1,6
Усього за розділом II	1195	4868,8	8629,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4902,5	8775,9
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11,8	11,8

Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	970,5	1529,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3790,5	7056,7
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	4772,8	8597,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	122,5	171,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7,2	7,1
Усього за розділом III	1695	129,7	178,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4902,5	8775,9

2. Звіт про фінансові результати

за січень-грудень 2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9176,1	4638,8
Інші операційні доходи	2120	6147,0	3033,2
Інші доходи	2240	293,7	117,1
Разом доходи (2000 + 2240)	2280	15616,8	7789,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1275,9)	(1057,8)
Інші операційні витрати	2180	(6515,8)	(2260,0)
Інші витрати	2270	(4000,0)	(2705,0)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(11791,7)	(6022,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3825,1	1766,3
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	3825,1	1766,3

Додаток В

БАЛАНС

на 31 грудня 2018 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	146,3	125,9
первісна вартість	1011	247,0	262,8
знос	1012	(100,0)	(136,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	146,3	125,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,4	300,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,5	6233,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8617,1	14851
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1,6	1,2
Усього за розділом II	1195	8629,6	8020,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8775,9	8145,9
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11,8	11,8

Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	1529,2	1600
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7056,7	6480,4
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	8597,7	8092,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	171,1	36,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7,1	17,6
Усього за розділом III	1695	178,2	53,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8775,9	8145,9

2. Звіт про фінансові результати

за січень-грудень 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4664,1	9176,1
Інші доходи	2260	2466,5	6440,7
Разом доходи (2000 + 2240)	2280	7130,6	15616,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1412,4)	(1275,9)
Інші витрати	2165	(4223,7)	(10515,8)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(5636,1)	(11791,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1494,5	3825,1
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	1494,5	3825,1

Додаток Г

Основні показники оцінювання ефективності системи стимулювання

Показники	Формула для розрахунку	Пояснення
1	2	3
1. Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці (ФОП) (Кзб1)	$K_{зб1} = \frac{ФОП_{ос}}{ФОП} \times 100$	ФОП _{ос} – фонд основної заробітної плати; ФОП – загальний фонд оплати праці
2. Питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі ФОП (Кзб2)	$K_{зб2} = \frac{ФОП_{дод}}{ФОП} \times 100$	ФОП _{дод} – фонд додаткової заробітної плати
3. Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат (Кзб3)	$K_{зб3} = \frac{ФОП_{ізвк}}{ФОП} \times 100$	ФОП _{ізвк} – фонд інших заохочувальних та компенсаційних виплат
4. Зарплатовіддача (Крен1)	$Крен1 = \frac{ТО}{ФОП}$	ТО – товарообіг

5. Рентабельність ФОП (Крен2)	$\text{Крен2} = \frac{\frac{\text{ТОхРто}}{100}}{\text{ФОП}} \times 100$	Рто – рентабельність товарообігу
6. Прибуток в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крен3)	$\text{Крен3} = \frac{\text{П}}{\text{ФОП}}$	П - прибуток
7. Валовий дохід в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крен4)	$\text{Крен4} = \frac{\text{ВД}}{\text{ФОП}}$	ВД – валовий дохід
8. Обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крес1)	$\text{Крес1} = \frac{\text{ОГД}}{\text{ФОП}}$	ОГД – обсяг господарської діяльності
9. Середня заробітна плата (Крес2)	$\text{Крес2} = \frac{\text{ФОПос} + \text{ФОПдоп}}{\text{Чсо}}$	Чсо – середньооблікова чисельність працівників
10. ФОП в розрахунку на 1 працівника (Крес3)	$\text{Крес3} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Чсо}}$	
11. Питома вага ФОП у витратах обігу (Крес4)	$\text{Крес4} = \frac{\frac{\text{ФОП} \times 100}{\frac{\text{ТОхРво}}{100}}}{100}$	Рво – рівень витрат обігу
12. Питома вага ФОП у комерційному доході (Крес5)	$\text{Крес5} = \frac{\text{ФОПос}}{\text{ФОП}} \times 100$	
13. Рівень витрат заробітної плати на 1 грн. товарообігу (Кзб1)	$\text{Кзб1} = \frac{\frac{\text{ФОП} \times 100}{\frac{\text{ТОхРкд}}{100}}}{100}$	Ркд – рівень комерційного доходу
14. Співвідношення між темпом зростання ФОП та валовими доходами підприємства (Крес6)	$\text{Крес6} = \frac{\text{ФОП}}{\text{ТО}}$	
15. Продуктивність праці (Кпр1)	$\text{Кпр1} = \frac{\text{ТО}}{\text{Чсо}}$	
1	2	3
16. Співвідношення між темпами росту продуктивності праці і середньої зарплати (Кпр2)	$\text{Кпр2} = \frac{\text{ПРі/ПРі} - 1}{\text{ЗПі/ЗПі} - 1}$	ПРі, ПРі-1 – продуктивність праці за і-й та і-1-й періоди; ЗПі, ЗПі-1 – середня зарплата за і-й та і-1-й періоди
17. Співвідношення між темпом зростання ФОП та товарообігом (Кпр3)	$\text{Кпр3} = \frac{\frac{\text{ФОПі}}{\text{ФОПі}} - 1}{\text{ТОі/ТОі} - 1}$	ТОі, ТОі-1 - товарообіг за і-й та і-1-й періоди

Джерело: складено автором за даними [23; 29; 43]

Додаток Д

Показники ефективності господарської діяльності та стимулювання
персоналу у ТОВ «Медітамент»

Показники	Роки			Приріст абсолютний., тис. грн.		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці	68,3	68,6	69,8	0,3	1,2	0,4	1,7
Питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі	19,7	19,9	20,7	0,2	0,8	1,0	4,0
Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат	12,0	11,5	9,5	-0,5	-2	-4,2	-17,4
Обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн. ФОП	3456,6	6707,7	3357,9	3251,1	-3349,8	94,1	-49,9
ФОП в розрахунку на 1 працівника	191,7	195,4	198,4	3,7	3	1,9	1,5
Питома вага ФОП у витратах обігу	49,6	34,2	32,9	-15,4	-1,3	-31,0	-3,8
Питома вага ФОП у комерційному доході	28,9	14,9	29,8	-14	14,9	-48,4	100,0
Рівень витрат заробітної плати на 1 грн. товарообігу	28,9	14,9	29,8	-14	14,9	-48,4	100,0
Співвідношення між темпом зростання ФОП та валовими доходами підприємства	x	0,016	-0,026	x	-0,042	x	x
Співвідношення між темпом зростання ФОП та товарообігом	x	0,020	-0,031	x	-0,051	x	x

Характеристика факторів зовнішнього на діяльність ТОВ «Медітамент» та ефективність роботи його персоналу

Група факторів 1	Фактори 2	Прояв фактора 3	Вплив на підприємство 4
	1. Величина національного доходу	Зростання у 2018 р.	Поступове відновлення національної економіки, покращання економічної ситуації в країні
	2. Темпи інфляції	Зниження у 2018 р., проте у 2017 р. - зростання	У 2017 р. зросли ціни на товари та послуги, зменшилась реальна вартість грошової одиниці, зменшилась кількість товарів та послуг, які можна було купити підприємством на 1 грошову одиницю рік тому
	3. Розвиток грошового ринку	Зростання	Зростає динаміка процесів платіжного обігу, що позитивно впливає на національне виробництво, обіг товарів та послуг на ринку
	4. Стан податкової системи	Стабілізація	- кількість податків та зборів скорочено вдвічі, менше звітності; - ЄСВ - усунення відрахування 3,6% із заробітної плати (включення його до ПДФО заставкою 18% замість 15%), нарахування ЄСВ на ФОП за ставкою 22%; - податок з доходів фізичних осіб - зростання з 15 до 18%; - мораторій на 2 роки на перевірки малого бізнесу (з обсягом доходу до 20 млн. грн. у рік).
	5. Стан регуляторного законодавства	Нестабільність	Нормативно-правове регулювання потребує змін та реформування у відповідності до європейських вимог, проведення ринкових реформ
	6. Динаміка платіжного обігу	Зростання наявного доходу у 2018 р., проте зниження реального доходу - у 2017 р.	Зниження реального доходу населення негативно впливає на діяльність підприємств, адже відбувається зниження платоспроможного попиту на товари та послуги, представлені на вітчизняному ринку, та, відповідно, зменшення обсягів їх реалізації
	1. Ємність внутр. ринку	Зростання у 2017-2018 рр.	Позитивний вплив через збільшення можливостей реалізації продукції та послуг
	2. Монополізм на ринку	Монополії в стратегічних галузях	Споживчий ринок товарів та послуг є висококонкурентним, бар'єри входу для виробників на ринок ІКТ практично відсутні
	3. Стан валютного ринку	Зниження курсу національної валюти у 2016-2018 рр.	Зниження купівельної спроможності національної грошової одиниці, зменшення бар'єрів для здійснення валютних операцій

1	2	3	4
	1. Політична стабільність	Ситуація нестабільна через військові дії РФ на Сході України, а також майбутні президентські вибори	Негативний вплив на стабільність середовища діяльності підприємств, можливі зміни в законодавстві
	2. Демографічні тенденції	Зменшення кількості населення у 2018-2017 рр.	Зменшення кількості потенційних споживачів товарів та послуг вітчизняних виробників
	3. Ставлення суспільства до бізнесу	Погіршення	Зростання цін на товари та послуги негативним чином впливають на ставлення суспільства до бізнесу
	4. Криміногенна ситуація	Погіршення	Зумовлена військовими діями на Сході України, збільшенням кількості зброї в обігу, погіршення економічної ситуації
	1. Економічна циклічність розвитку країн	Етап відновлення	Зростання можливостей для вітчизняних підприємств виходити на міжнародні ринки збуту
	2. Стан світової фінансової системи	Стабілізація	Позитивний вплив на підприємства-суб'єкти ЗЕД
	3. Торговельні обмеження	Угода про ЗВТ з ЄС	Значне зростання експорту вітчизняної продукції на ринки ЄС
	4. Динаміка світових цін	Зростання	Відбувається зростання світових цін, спричинене зростанням вартості факторів виробництва
5. Науково-технологічні	1. Темпи НТР та інноваційних процесів	Зростання у 2017-2018 рр.	Зростання частки підприємств, які впроваджують інновації. Переважання власного фінансування інновацій підприємствами
	2. Стан основних фондів в провідних галузях економіки	Значна зношеність основних фондів, потреба у їх модернізації	Значна частка браку, зростання витрат ресурсів та праці у виробництві, незначне використання енергозберігаючих технологій, що негативно впливає на кінцеву ціну послуг та ІТ-продукції
6. Інші фактори	1. Війни, конфлікти	Війна на Сході України, анексія Криму	Втрата частини української території та промислового комплексу, втрата промислових та комунікаційно-збутових зв'язків

Джерело: складено автором

Характеристика керованих факторів зовнішнього середовища ТОВ
«Медітамент»

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство
1	2	3	4
	1. Формування попиту на продукцію	Зменшення чи зростання попиту під впливом реклами	Величина попиту на пряму визначає обсяги реалізації товарів та послуг
	2. Рівень доходів	Зміна можливості придбання послуг	Вплив на обсяги продажу та величину прибутку
	3. Лояльність до торгової марки	Прихильність до певної торгової марки чи певного виду послуг	Збільшення або зменшення кількості прихильних споживачів
	1. Ціни постачальників	Вплив на собівартість товарів та послуг	Зростання ціни негативно впливає на собівартість послуги та її реалізаційну ціну
	2. Дотримання строків виконання угод	Здійснює вплив на процес виробництва та його ритмічність	Недотримання строків поставки може призвести до переривання виробничого процесу
	3. Виконання умов договору	Невиконання умов договору може негативно вплинути на процес виробництва	Порушення строків та умов договору призведе до фінансових та матеріальних втрат
3. Конкуренти	1. Методи конкурентної боротьби	Добросовісна чи недобросовісна конкуренція, конкурентна змова	Використання методів недобросовісної конкуренції здатне зменшити кількість споживачів, а цінова змова – залучити споживачів до конкурентів та збільшити частку їх ринку
	2. Ціни та якість товарів та послуг конкурентів	Вплив на споживача та величину частки ринку	Зменшення цін конкурентів та покращання якості подібних товарів та послуг здатне зменшити частку ринку підприємства
3. Конкуренти	3. Частка ринку	Вплив на прибуток підприємства	Зменшення частки ринку призводить до зменшення виробництва та реалізації товарів та послуг та, відповідно, отриманого прибутку
4. Посередники	1. Вартість посередницьких послуг	Вплив на кінцеву вартість товарів та послуг	Здатність збільшити собівартість та ціну товарів та послуг
	2. Охоплення каналів збуту	Обсяги реалізації продукції	Широка мережа збуту здатна збільшувати обсяги реалізації товарів та послуг
5. Контактні аудиторії	Співробітництво з підприємством	Розповсюдження інформації про продукцію, співпраця з питань отримання дозволів, ліцензій	Поширення інформації про товари та послуги підприємства, отримання необхідної документації

